



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL ÖNCESİ YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ İLETİŞİM  
BECERİLERİNİN ALGILARI İLE ÖĞRETMENLERİNİN EMPATİ DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Müjgan HACIOĞLU**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İstanbul – 2007**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL ÖNCESİ YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ İLETİŞİM  
BECERİLERİNİN ALGILARI İLE ÖĞRETMENLERİNİN EMPATİ DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Müjgan HACIOĞLU**

**Danışman  
Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İstanbul – 2007**

## İÇİNDEKİLER

|   | Sayfa No |
|---|----------|
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....                                  | iii      |
| <b>ÖZET</b> .....   | viii     |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                     | ix       |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....                                | x        |
| <b>TABLO LİSTESİ</b> .....                                | xi       |
| <b>BÖLÜM 1</b> .....                                      | 1        |
| <b>1.GİRİŞ</b> .....                                      | 1        |
| 1.1. Problem Durumu.....                                  | 1        |
| 1.2. Problem Cümlesi.....                                 | 2        |
| <i>1.2.1. Alt Problemler</i> .....                        | 3        |
| 1.3. Araştırmanın Önemi.....                              | 3        |
| 1.4. Araştırmanın Sayıtları.....                          | 3        |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....                     | 4        |
| 1.6. Tanımlar.....  | 4        |
| <b>BÖLÜM 2</b> .....                                      | 5        |
| <b>2. EĞİTİM-ÖĞRETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b> ..... | 5        |
| 2.1. Eğitim.....  | 5        |
| <i>2.1.1. Birey(İnsan )</i> .....                         | 6        |
| <i>2.1.2. Davranış</i> .....                              | 6        |
| <i>2.1.3. Yaşantı</i> .....                               | 7        |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.4. Süreç.....                                   | 7  |
| 2.2. Eğitimin Sınıflandırılması.....                | 7  |
| 2.2.1. Formal Eğitim.....                           | 7  |
| 2.2.2. İnfomal Eğitim.....                          | 8  |
| 2.3. Öğretim.....                                   | 9  |
| 2.3.1. Öğrenme.....                                 | 9  |
| 2.4. Okul Öncesi Eğitim.....                        | 10 |
| 2.4.1. Türkiye 'de Okul Öncesi Eğitim.....          | 12 |
| <b>BÖLÜM 3</b> .....                                | 14 |
| <b>3. İLETİŞİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b> ..... | 14 |
| 3.1. İletişim Nedir?.....                           | 14 |
| 3.2. İletişimin Önemi.....                          | 15 |
| 3.3. İletişim Süreci ve Öğeleri.....                | 16 |
| 3.3.1. Kaynak .....                                 | 18 |
| 3.3.2. Mesaj (İleti).....                           | 19 |
| 3.3.3. Kodlama-Kodaçma.....                         | 20 |
| 3.3.4. Kanal.....                                   | 21 |
| 3.3.5. Alıcı.....                                   | 21 |
| 3.3.6. Geribildirim.....                            | 23 |
| 3.3.7. Gürültü.....                                 | 23 |
| 3.4. İletişimin Türleri.....                        | 24 |
| 3.4.1. Kişi-İçi İletişim ve Çatışma.....            | 24 |
| 3.4.2. Kişilerarası İletişim.....                   | 25 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4.3.Örgüt-İçi İletişim ve Çatışma.....                               | 30        |
| 3.4.4.Kitle İletişim ve Çatışma.....                                   | 37        |
| <b>BÖLÜM 4.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.EMPATİ.....</b>   | <b>39</b> |
| 4.1. Empati Nedir?.....  | 39        |
| 4.2. Empatinin Önemi.....  | 40        |
| 4.3. Aşamalı Empati Sınıflaması.....                                   | 42        |
| 4.3.1.Onlar Basamağı.....  | 42        |
| 4.3.2.Ben Basamağı.....  | 43        |
| 4.3.3.Sen Basamağı.....  | 43        |
| <b>BÖLÜM 5.....</b>  | <b>46</b> |
| <b>5. YÖNETİM.....</b>   | <b>46</b> |
| 5.1.Yönetim.....   | 46        |
| 5.1.1.Yönetim Süreçleri.....   | 46        |
| 5.2.Okul Yönetimi.....   | 50        |
| 5.3.Yöneticilik.....   | 50        |
| 5.3.1.Yöneticinin Rollerini.....                                       | 52        |
| 5.3.2.Okul Yöneticisinin Görevleri.....                                | 53        |
| 5.3.3.Yönetici Davranış Biçimleri.....                                 | 55        |
| 5.4.Okul Yöneticilerinin İletişim ve Empati Konusunda Sorumluluğu..... | 57        |
| <b>BÖLÜM 6.....</b>  | <b>61</b> |
| <b>6. YÖNTEM.....</b>  | <b>61</b> |
| 6.1. Araştırmanın Modeli.....  | 61        |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.2. Evren ve Örneklem.....   | 61        |
| 6.3. Veri Toplama Aracı.....  | 61        |
| 6.3.1. İletişim Algısı Ölçeği.....  | 61        |
| 6.3.2. Empatik Eğilim Ölçeği.....   | 62        |
| 6.3.3. Kişisel Bilgi Formu.....   | 62        |
| 6.4. Verilerin Toplanması.....  | 62        |
| 6.5. Verilerin Çözümlemesi.....   | 62        |
| <b>BÖLÜM 7.....</b>   | <b>65</b> |
| <b>7. BULGULAR ve YORUMLAR.....</b>   | <b>65</b> |
| 7.1.Örneklem Grubunu Oluşturan Okul Öncesi Eğitim Kurumu Müdür Yardımcılarının Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....   | 65        |
| 7.2. Örneklem Grubunu Oluşturan Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....  | 67        |
| 7.3. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....   | 70        |
| 7.3.1. <i>Okul öncesi yöneticilerinin müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerileri ile ilgili alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar .....</i>               | <i>70</i> |
| 7.3.2. <i>Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile ilgili alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar.....</i>                       | <i>74</i> |
| 7.3.3. <i>Okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri ile ilgili alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar.....</i>   | <i>78</i> |
| 7.3.4. <i>Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular ve yorumlar.....</i> | <i>81</i> |

|   |    |
|---|----|
| <b>BÖLÜM 8</b> .....                        | 83 |
| <b>8. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER</b> ..... | 83 |
| 8.1. Sonuç ve Tartışma.....                 | 83 |
| 8.2.Öneriler.....                           | 86 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....                       | 87 |
| <b>EKLER</b> .....                          | 91 |

# OKUL ÖNCESİ YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ İLETİŞİM BECERİLERİNİN ALGILARI İLE ÖĞRETMENLERİNİN EMPATİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

## ÖZET

Bir ülkenin insan potansiyelini oluşturan toplumun o ülkenin var olmasında en önemli unsur olduğu kabul edilirse; bu toplumun nasıl bireylerden, yani hangi niteliklere sahip bireylerden oluştuğu da önem kazanır. Bu yüzden bir ülkenin insan kaynağını oluşturan toplumun istenilen nitelikteki bireylere sahip olması için eğitim etkinlikleri düzenlenmekte ve uygulanmaktadır. Bu uygulamaların temelini okul öncesi oluşturmaktadır. Okul öncesi dönem insan yaşamının temelini oluşturur. Bu dönemde çocuğun sağlığı ve beslenmesi kadar, aile ortamının ona sağladığı sevgi ve şefkat de son derece önemlidir. Ancak en az bunlar kadar önemli olan bir başka nokta da, insanın gelişiminin tüm yönlerini destekleyebilecek bir sosyal ve fiziksel ortamdır.

Bu araştırma okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine yönelik, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmada tasadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman pozitif yönde hafif kuvvette bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Empati, İletişim, Yönetici, Okul Öncesi



**THE RELATION BETWEEN PRE-SCHOOL  
MANAGERS' COMMUNICATION SKILL  
PERCEPTION  
AND THE TEACHERS' LEVELS OF SYMPATHY**

**ABSTRACT**

If the society as the human potential of a country is accepted to be the most important factor in the existence of a country, what qualities the individuals have in that society, will also gain importance on that issue.

For this reason, some educational activities are organized and carried out to have ideal qualities of individuals of that society consisting human resources of a country. The applications are based on the pre-school education. The pre-school education is the fundamental period of human life.

In this period, child health care and nutrition as well as love and affection provided by the child's parents, are very important. And yet, another important point is a social and physical environment in which human development is supported at all terms.

This research is a relational scanning model through evaluation between the pre-school managers' communication skill perception and the teachers' levels of empathy. Random sampling method has been chosen in this study.

The results of Pearson Moments Multiplication Correlation Analysis have been achieved in accordance with the evaluation between the pre-school managers' communication skill perception and the teachers' levels of sympathy. It has been concluded that the relation between the pre-school managers' communication skill perception and the teachers' levels of sympathy has been lightly found in a positive direction and statistically meaningful.

**Keywords :** Empathy, communication, manager, pre-school

## ŞEKİL LİSTESİ

|  | <b>Sayfa No</b> |
|--|-----------------|
| <b>Şekil 1.</b> İletişim Süreci .....                  | 18              |
| <b>Şekil 2.</b> Kişilerarası İletişim Sınıflaması..... | 26              |
| <b>Şekil 3.</b> Dedikodu İletişim Zinciri .....        | 36              |

## TABLO LİSTESİ

|  | Sayfa No |
|--|----------|
| <i>Tablo 6.5.1. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları.....</i>   | 63       |
| <i>Tablo 6.5.2. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları.....</i>   | 63       |
| <i>Tablo 7.1.1 Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının Yaş Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>  | 65       |
| <i>Tablo 7.1.2 Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>  | 65       |
| <i>Tablo 7.1.3 Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>   | 66       |
| <i>Tablo 7.1.4 Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının Okul Türü Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>  | 66       |
| <i>Tablo 7.1.5 Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının İletişim Becerileri İle İlgili Kurs/Seminer veya Eğitim Alma Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i> | 67       |
| <i>Tablo 7.2.1. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>   | 67       |
| <i>Tablo 7.2.2. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>   | 68       |
| <i>Tablo 7.2.3. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>   | 69       |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tablo 7.2.4. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni İçin f, %, %<sub>geç</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>  | <i>69</i> |
| <i>Tablo 7.2.5. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin İletişim Eğitimi Alma Değişkeni İçin f, %, %<sub>geç</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri.....</i>  | <i>69</i> |
| <i>Tablo 7.3.1.1. Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar.....</i>           | <i>70</i> |
| <i>Tablo 7.3.1.2. Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar.....</i>           | <i>71</i> |
| <i>Tablo 7.3.1.3. Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Yöneticilik Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i> | <i>72</i> |
| <i>Tablo 7.3.1.4. Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i>                 | <i>73</i> |
| <i>Tablo 7.3.1.5. Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin İletişim Eğitimi Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....</i>  | <i>73</i> |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tablo 7.3.2.1.Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenlere Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i>            | <i>74</i> |
| <i>Tablo 7.3.2.2. Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenlere Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i>           | <i>75</i> |
| <i>Tablo 7.3.2.3 .Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenlere Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i> | <i>76</i> |
| <i>Tablo 7.3.2.4. Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenlere Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i>     | <i>77</i> |
| <i>Tablo 7.3.3.1. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empati Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i>  | <i>78</i> |
| <i>Tablo 7.3.3.2. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empati Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i>                                      | <i>79</i> |
| <i>Tablo 7.3.3.3. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empati Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i>  | <i>79</i> |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tablo 7.3.3.4. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empati Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....</i>                     | <i>80</i> |
| <i>Tablo 7.3.4.1.Okul Öncesi Yöneticilerinin Sergiledikleri İletişim Becerilerinin Algısı İle Öğretmenlerinin Empati Düzeyleri Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları.....</i> | <i>81</i> |

## BÖLÜM 1

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Problem Durumu

İnsanların hayatlarının her alanında kullandıkları iletişim yaşamlarının hem doğal hem de çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bireyler grup içerisinde konuşmalar bile iletişim grubunun içerisine girmeleriyle birlikte sözsüzde olsa beden dili ile kendilerini var etmektedirler.

Toplumda insanın kendisinden önce var olan kuralları öğrenmesi ,değer ve inançları benimsemesi ve bunlara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynaması yani toplumsallaşması ancak iletişimle gerçekleşir. İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilmek ,onları anlayabilmek ,kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Bunun da ötesinde bireyler kendileriyle ve başkaları ile iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağını kazanırlar.<sup>1</sup>

İnsan dünyaya gözlerini açtığı andan itibaren simgelerin etkisi altında yetişmeye bir diğer deyişle toplumsallaşmaya başlar. Kişiler için değeri ve anlamı olan öğrenilmiş “uyarıcı”lar olarak simgeler, iletişime katılanların buldukları fiziksel ,kültürel ve psikolojik ortam ve özelliklere bağlı olarak bir anlam ifade ederler.<sup>2</sup>

Empati kendini başkasının yerine koymaktır şeklinde tanımlanırken iletişimde önemli bir parçası sayılmaktadır. İnsanların empati becerisinin seviyesi iletişim sürecinde iletişimde düzeyini belirlemektedir. Yaşantılar içerisinde iletişim ve empatinin önemi çok fazladır. Özellikle iş yaşamında daha da önem kazanmaktadır.

Empatik eğilim bireyin günlük yaşamda empati kurma potansiyelidir. Empatik beceri , bilişsel ve duygusal alanları içermekle birlikte, empatik eğilim daha çok duygusal öğeleri içermektedir. Duyguları anlama, duygusal yaşantılardan etkilenme dolayısı ile yardım etme isteği ,empatik eğilimi yüksek olan bireylerde söz konusudur. Bireyi; bilişsel düzeyde empati

---

<sup>1</sup> M.GÜLTEKİN, **İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi**, Marmara Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003. s.2

<sup>2</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları , İstanbul , 1997, s.11

kurma ,yardım için harekete geçirmeyebilir,ancak; duygusal duyarlılığı yani empatik eğilimi varsa ,karşısında ki bireyin hissettiklerini hisseder ve anlama-paylaşma davranışı gösterebilir.<sup>3</sup>

İletişim ve empatinin yoğun şekilde yaşandığı kurumlardan bir tanesi olan “okul” kendini bu süreçlerin sağlıklı yaşanması ile daha güçlü bir pozisyona getirebilmektedir.Yönetici-öğretmen iletişiminin sağlıklı yaşanabilmesi yöneticilerin öğretmenlerle empati kurabilmesine bağlıdır.

Yönetici öğretmen ilişkilerinin önemi, okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin bir çok yönetim süreçlerine ,formal olmasa bile bu yolla katılmasındandır.Çeşitli eğitim ve öğretim etkinliklerinde öğretmenin özellikle karar sürecine katılması gereği , yönetici ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır.Çünkü, eğitim ve öğretim ile ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmen bulunmaktadır.Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini etkiler.Öğretmenin görevini yapmasıyla elde edeceği sonuç beklentilerine ne oranda uyuyorsa ,gereksinimlerini ne oranda karşılıyorsa görev öğretmene o kadar çekici gelir.Bu çekiciliğin sağlanmasındaki en önemli etken okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurduğu iletişimidir.<sup>4</sup>

Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkilerinde dengeli ,tutarlı, kararlı, anlayışlı ve olumlu davranışlar sergilemeleri iletişimin kalitesini ve dolayısıyla bu kurumdaki eğitim çalışmalarının verimliliğini üst düzeye çıkaracaktır.<sup>5</sup>

## 1.2. Problem Cümlesi

Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile

---

<sup>3</sup> A.ÇİÇEK, Sağlık Çalışanlarının Empatik Eğilim ve Becerilerinin Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul,2006,s.5

<sup>4</sup> M.GÜLTEKİN,İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi,Marmara Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2003.s.4

<sup>5</sup> Ş.ÖZER , İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.81



öğretmenlerin empati düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

### 1.2.1. Alt Problemler

- Okul öncesi yöneticilerinin müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerileri müdür yardımcılarının *eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yaş, okul türü ve iletişim eğitimi alıp/almama* değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?
- Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri öğretmenlerin *eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yaş ve okul türü* değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?
- Okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri öğretmenlerin *eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yaş ve okul türü* değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?
- Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile öğretmenlerin empati düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Öğretmenlerin gerek iş gerekse özel yaşamlarındaki sorunları yöneticisi ile paylaşabilmesi yöneticilerin düşüncelerini belirtirken öğretmenin bulunduğu noktadan bakabilmesi çok önemlidir. Böyle bir ortam içerisinde öğretmenler işini sevgiyle yapan ,motivasyonu yüksek, takım arkadaşlarıyla iletişimi iyi birer çalışan olabilirler.Bu nedenle okul öncesi yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin araştırılmasında yarar vardır.Böylece okul öncesi kurumlarında iletişim kalitesinin yükseltilmesi için yeni çalışmalara yön verilebilir.Ayrıca konu ile ilgili yapılacak yeni çalışmalarda da faydalanılabilecek bilgiler sunması bakımından önemlidir.

### 1.4. Araştırmanın Sayıtları

- Deneklerin anket ve ölçeklere samimi ve doğru cevap verdikleri;
- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler amaca uygun olarak

seçilmiştir.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma; 2006–2007 Eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
- İstanbul ili Kadıköy ilçesi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sergiledikleri iletişim davranışlarının öğretmenler ve müdür yardımcılarının tarafından algılanması ve öğretmenlerin empati düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

- *İletişim*: İletişim, bireyler, gruplar ya da toplumlar arasında çeşitli yöntemlerle bilgi, düşünce, duygu ve inanç alışverişini sağlayan etkileşim sürecidir.<sup>6</sup>
- *Empati*: Bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.<sup>7</sup>
- *Yönetici*: Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> M.GÜLTEKİN, *İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi*, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s.8

<sup>7</sup> Ü.DÖKMEN, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.135

<sup>8</sup> E.EREN, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.6

## BÖLÜM 2

### 2. EĞİTİM-ÖĞRETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

#### 2.1. Eğitim

Eğitim, belli amaçlara göre insanların davranışlarının planlı olarak değiştirilmesi ve geliştirilmesinin yasa ve ilkelerini bulmaya ve bu amaçla teknikleri geliştirmeye çalışan bir bilim dalıdır. Eğitim bilimi, kişilerin davranışlarının değiştirilmesinde öğrenmeye etki eden bütün etmenlerin ve bu etmenler arası ilişkilerin sistemleştirilmesi ve davranış değiştirmenin en verimli ve etkili bir şekilde yapılması için “araştırma ve geliştirme” çalışmalarına ağırlık verir.<sup>9</sup>

Bireylerin davranışlarında meydana getirilen bu değişmelerin bütün toplumu etkilemesi kaçınılmaz bir olgudur. Bugün; değişme dediğimiz olgu, başta ekonomik büyüme olmak üzere her türlü toplumsal, siyasal, yönetsel gelişmeyi içermektedir.<sup>10</sup>

Dr. Deming eğitimin genel amacını ; “Pozitifleri arttırmak, negatifleri ise azaltmak, böylece öğrencilerin öğrenme heyecan ve isteklerini korumak” şeklinde sunmaktadır.<sup>11</sup>

Bugün eğitim, toplumsal değişme açısından bağımsızlık, ulaşım, sanayi ve öteki alanlara göre daha karlı bir yatırım olarak görülmektedir.<sup>12</sup>

O halde eğitim;

- Kişileri yeni icad ve keşifleri daha kolay kabul eder hale getirir,
- İşgücü için gerekli potansiyeli sağlar, makineleşmeyi geliştirir,
- Üretim tekniklerinin avantajlı bir biçimde birleştirilmesini sağlar,

<sup>9</sup> M.ERDEN ,Y.AKMAN , **Gelişim ve Öğrenme** , Arkadaş Yayınları,Ankara,2001 , s.14

<sup>10</sup> S.ÜNAL ,S.ADA , **Öğretmenlik Mesleğine Giriş** ,Marmara Üniversitesi Yayını,İstanbul,1999,s.4

<sup>11</sup> L.JENKINS ,**Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi** , Kalder Yayınları ,İstanbul,1998,s.33

<sup>12</sup> S.ÜNAL ,S.ADA , **Öğretmenlik Mesleğine Giriş** ,Marmara Üniversitesi Yayını,1999,s.4

- Yeni teknik buluşların gecikmeden uygulanmasını sağlar,
- Hem ülke içinde, hem de uluslar arası alanda, işgücü ve girişim yeteneği hareketliliğini geliştirmekte etkili olur,
- Teknik, ekonomik ve siyasal kararlar verme durumunda olan sorumlulara, gerekli bilgi ve beceriyi kazandırarak, onların tehlikeli ve yanlış kararlar vermesini önler,
- Boş zamanların daha iyi değerlendirilmesini sağlar,
- Kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar,
- Değişik görüşlere karşı hoşgörü kazandırır,
- Ekonomik ve toplumsal gelişmeyi dengeler.<sup>13</sup>

### **2.1.1. Birey(İnsan)**

Birey, eşdeyişle insanlardan her biri ,toplumsal ilişkilerinin toplamıdır.Birey, tarihin belli bir çağında içinde doğduğu toplumsal düzen tarafından belirlenir.Demek ki birey, belli bir toplumsal düzenin ürünü olduğuna göre ,her zaman ve her yerde geçerli bir karakterle tanımlanamaz.Bireyin öznel karakteri ,çevresiyle olan nesnel ilişkileriyle belirlenir.Bundan ötürüdür ki bireysel gelişme,toplumsal gelişmeyle sıkıca bağımlıdır.<sup>14</sup>

### **2.1.2. Davranış**

Davranış, herhangi organizmanın belli bir durumda yaptığı tepki ve hareketlere verilen isimdir.Konuşma hareket etme , bir çalgı çalma ,ağlama vb. hepsi birer davranış örneğidir.Davranışı oluşturan hareket birimlerine de davranım denir.Konuşurken yaptığımız ağız hareketleri ,mimikler hepsi tek tek birer davranımdır.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> S.ÜNAL ,S.ADA , **Öğretmenlik Mesleğine Giriş** ,Marmara Üniversitesi Yayını,1999,s.4

<sup>14</sup> Orhan HANÇERLİOĞLU , **Toplumbilim Sözlüğü** , Remzi Kitabevi , 1996,s.49

<sup>15</sup> Nurettin FİDAN , **Okulda Öğrenme ve Öğretme** , Alkım Yayıncılık ,1985,s.39

Davranışlar üç gruba ayrılır.

- Doğuştan gelen davranışlar: İç ve dış etkenlerden doğan ve otomatik olarak ortaya çıkan tepkilere refleks ,bir canlı türüne özgü olan ,akıl ve düşünceden bağımsız olan ve de doğuştan gelen içgüdüsel davranışlardır.
- Geçici davranışlar: Uyuşturucu ve keyif verici maddeler ve ilaç gibi maddelerin alınmasıyla ortaya çıkar ve geçici olarak oluşan davranışlar.
- Öğrenilmiş davranışlar: Doğum sonrası öğrenme sonucu ortaya çıkan davranışlar eğitim ve öğretimde esas olarak kabul edilmekte.<sup>16</sup>

### 2.1.3. Yaşantı

Bireyin çevresiyle kurduğu etkileşim sonucunda bireyde kalan izler “ yaşantı” olarak tanımlanır.<sup>17</sup>

### 2.1.4. Süreç

Süreç belli bir sonuca ulaşmak veya bir oluşumu gerçekleştirmek için birbirini izleyen olayların ya da durumların akışıdır.<sup>18</sup>Bir zaman dilimi içinde olgu yolu ile bir durumdan farklı bir duruma geçmeyi, bir oluşumu anlatan kavramdır.<sup>19</sup>

## 2.2. Eğitimin Sınıflandırılması

### 2.2.1.Formal Eğitim

Formal eğitim ,amaçlıdır;önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde planlı olarak yapılır.Öğretim yoluyla gerçekleştirilir.Eğitim süreci öğretmen tarafından planlanır,uygulanır,izlenir.Eğitim başlangıcından bitişine kadar özel bir çevre içinde kontrollü olarak yürütülür.Sürecin belli aşamalarında ve sonunda değerlendirme işlemi yer

<sup>16</sup> S.ÜNAL ,S.ADA , **Öğretmenlik Mesleğine Giriş** ,Marmara Üniversitesi Yayını,1999,s.13

<sup>17</sup> N.ARAL,Ş.BULUT,G.BARAN,S.ÇİMEN , **Çocuk Gelişimi** , YA-PA,2001,s.20

<sup>18</sup> Nurettin FİDAN , **Okulda Öğrenme ve Öğretme** , Alkım Yayıncılık ,1985,s.10

<sup>19</sup> H.TAYMAZ , **Okul Yönetimi** , Pegem Yayıncılık , 2003,s.27

alır.Okullardaki eğitim formaldır.<sup>20</sup>Genellikle mesleğe yönelik programlara ağırlık vermekle birlikte , genel lise gibi bir üst öğrenim kurumuna (üniversite) öğrenci hazırlamaya yönelik programlarda uygulanmaktadır.<sup>21</sup>

Okul dışı formal eğitim sürecinin okullardakinden farkı, kısa süreli olması ,öğrencilerin yaşlara göre gruplandırılmaması ,ihtiyaç duyuldukça yapılması ve belli konularla sınırlandırılmasındadır.Okul dışı formal eğitim , okul eğitimi tamamlamak ve insanları yaşam boyu eğitmek gibi işlevleri yerine getirir.<sup>22</sup>

### **2.2.2.İnformal Eğitim**

“İnformal” eğitim, yaşam içinde kendiliğinden oluşan bir süreçtir.Amaçlı ve planlı değil;gelişigüzelemdir.Kişi karşılaştığı durum ve içinde bulunduğu grubun üyeleriyle etkileşimde buldukça farkında olmadan yeni şeyler öğrenir.Bu tür öğrenmeler ailede, sokakta ,işyerinde ,televizyon önünde,okulda kısacası yaşam içinde kendiliğinden meydana gelir.<sup>23</sup>

Formal olmayan eğitim sürecinin iki önemli öğrenme yolu gözlem ve taklittir.İnsanlardaki birlikte yaşama içgüdüleri onları toplumun beklediği ve istediği davranışları öğrenmeye yöneltir.Çok küçük ve ilkel toplumlarda eğitim tamamen “informal” yollarla gerçekleştirilir.<sup>24</sup>

İnformal eğitim sürecinde insanlar istenmeyen ve zararlı alışkanlıkları da edinirler.Sigara içmek,kopya çekmek bunlara örnektir.Toplumlar büyüdükçe ve geliştikçe informal eğitim süreci insanların yetişmesinde yeterli olmamış ve planlı bir eğitim yeri olan okullar kurulmuştur.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Nurettin FİDAN , **Okulda Öğrenme ve Öğretme** , Alkım Yayıncılık ,1985,s.6

<sup>21</sup> S.ÜNAL ,S.ADA , **Öğretmenlik Mesleğine Giriş** ,Marmara Üniversitesi Yayını,1999,s.6

<sup>22</sup> Nurettin FİDAN , **Okulda Öğrenme ve Öğretme** , Alkım Yayıncılık ,Ankara,1985,s.7

<sup>23</sup> Nurettin FİDAN , **Okulda Öğrenme ve Öğretme** , Alkım Yayıncılık , Ankara ,1985,s.7

<sup>24</sup> Nurettin FİDAN , **Okulda Öğrenme ve Öğretme** , Alkım Yayıncılık , Ankara ,1985,s.7

<sup>25</sup> Nurettin FİDAN , **Okulda Öğrenme ve Öğretme** , Alkım Yayıncılık Ankara.,1985,s.7

## 2.3. Öğretim

Öğretim düzenli ,sistemli,denetimli,yönetimli etkinlikler olarak ifade edilebilir.Öğretim ,belli bir amaçla ,bir program ve plan dahilinde ,bireylere gerekli bilgiler,beceriler, olumlu davranışlar ,iyi alışkanlıklar kazandıran ,yeteneklerini geliştiren ,kişiliklerini oluşturan ,hayata hazırlayan ve bir yönüyle de eğiten ;öğrenme ve öğretme etkinlikleridir.<sup>26</sup>

### 2.3.1.Öğrenme

Öğrenme;taklit ya da yaşantı sonucu bireyin davranışlarında oldukça kalıcı davranış değişikliğidir.<sup>27</sup>

Öğrenme yoluyla insanlar bilgi, beceri ,tutum ve değerler kazanırlar.<sup>28</sup>

İnsan davranışlarının önemli bir kısmı öğrenme ürünüdür.Bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor davranışlarımızın çoğunu çevremizle etkileşim kurarak ve yaşantılarımız yoluyla öğreniriz.<sup>29</sup>

İnsanları , diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden biri öğrenme kapasiteleridir.Biyolojik bir varlık olarak dünyaya gelen insan, kısa sürede pek çok yeni davranış öğrenir.<sup>30</sup>

Günümüzde psikolog ve eğitimcilerin hemen hemen hepsi öğrenmeyi , yaşantı ürünü,kalıcı izli davranış değişikliği olarak tanımlamaktadırlar.Bu tanıma göre öğrenmenin üç temel özelliği vardır.

1.Öğrenme sonucunda mutlaka bir davranış değişikliği meydana gelir.

2.Öğrenme yaşantı ürünüdür.

---

<sup>26</sup> S.ÜNAL ,S.ADA , **Öğretmenlik Mesleğine Giriş** ,Marmara Üniversitesi Yayını,1999,s.8

<sup>27</sup> S.ÜNAL ,S.ADA , **Öğretmenlik Mesleğine Giriş** ,Marmara Üniversitesi Yayını,1999,s.9

<sup>28</sup> Nurettin FİDAN , **Okulda Öğrenme ve Öğretme** , Alkım Yayıncılık , Ankara ,1985,s.13

<sup>29</sup> M.ERDEN ,Y.AKMAN , **Gelişim ve Öğrenme** , Arkadaş Yayınları,Ankara,2001 , s.16

<sup>30</sup> M.ERDEN ,Y.AKMAN , **Gelişim ve Öğrenme** , Arkadaş Yayınları,Ankara,2001 , s.128

3.Öğrenme kalıcı izlidir.<sup>31</sup>

#### 2.4. Okul Öncesi Eğitim

Bir ülkenin insan potansiyelini oluşturan toplumun o ülkenin var olmasında en önemli unsur olduğu kabul edilirse ; bu toplumun nasıl bireylerden ,yani hangi niteliklere sahip bireylerden oluştuğu da önem kazanır.Bu yüzden bir ülkenin insan kaynağını oluşturan toplumun istenilen nitelikteki bireylere sahip olması için eğitim etkinlikleri düzenlenmekte ve uygulanmaktadır. “Eğitim etkinliklerinin ,bireyleri,henüz küçük yaşlardayken istenilen nitelikleri kazanmaları yönünde desteklemesi gerektiği” görüşü, özellikle geride bıraktığımız yüzyılın ikinci yarısında genel olarak kabul görmüştür.<sup>32</sup>

Okul öncesi dönem insan yaşamının temelini oluşturur.Bu dönemde çocuğun sağlığı ve beslenmesi kadar, aile ortamının ona sağladığı sevgi ve şefkat de son derece önemlidir.Ancak en az bunlar kadar önemli olan bir başka nokta da , insanın gelişiminin tüm yönlerini destekleyebilecek bir sosyal ve fiziksel ortamdır.<sup>33</sup>

Okul öncesi dönemde çocuğun ömür boyu sürdüreceği temel kişilik,çocuğun okul ve okul sonrası hayatında ne ölçüde başarılı olacağını ,başka insanlarla ilişkilerinin nasıl gelişeceğini ,cinsel tavrının ne olacağını ,ne tür bir yetişkinlik dönemi geçireceğini ,ne tip biriyle evleneceğini ve bu evliliğin hangi ölçüde başarılı olacağını belirler.<sup>34</sup>

Erikson’a göre okulöncesi dönemde sağlanan uygun çevresel koşullar kendine güven ,bağımsızlık ,özerklik,girişimcilik gibi kişilik gelişimini olumlu yönde etkileyen duyguların kazanılmasında büyük önem taşımaktadır.<sup>35</sup>

Okul öncesi eğitim dönemini kapsayan 0-6 yaş,çocukların bedensel ,zihinsel ve sosyal gelişimlerinin en hızlı olduğu dönemlerden biridir.Yapılan araştırmalar bu dönemdeki

---

<sup>31</sup> M.ERDEN ,Y.AKMAN , **Gelişim ve Öğrenme** , Arkadaş Yayınları,Ankara,2001 , s.128-129

<sup>32</sup> A.ÖNDER ,**Eğitici Drama Uygulamaları** ,Morpa Kültür Yayınları,İstanbul,2004,s.13

<sup>33</sup> A.OKTAY ,**Yaşamın Sihirli Yılları :Okul Öncesi Dönem** , Epsilon , İstanbul , 2000,s.15

<sup>34</sup> F.DODSON ,**Çocuğunuzu Tanıyor Musunuz** , Denge Yayınları,İstanbul,1995,s.20

<sup>35</sup> M.ERDEN ,Y.AKMAN , **Gelişim ve Öğrenme** , Arkadaş Yayınları,Ankara,2001 , s.91



gelişmelerin çocuğun daha sonraki öğrenme ve büyüme yeteneklerini büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir. Çocuğun her yönü ile şekillendiği dönem olan okul öncesi dönem , çocuğun doğuştan sahip olduğu olumsuz şartların düzeltilmesi için faaliyete geçilmesinde en uygun dönemdir.<sup>36</sup>

Okul öncesi eğitim, 0-72 ay çocukların;

- Tüm gelişimlerini ,toplumun kültürel değerleri doğrultusunda yönlendiren ,
- Duygularının gelişimini ve algılama gücünü artırarak akıl yürütme sürecinde olan ve yaratıcılığını geliştiren,
- Kendini ifade etmesini ve öz denetimlerini kazanmasını sağlayan ,sistemli bir eğitim sürecidir.<sup>37</sup>

Okul öncesi eğitimin amaçları ,Milli Eğitim'in genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak şöyle özetlenebilir:

- Çocukların bedensel ,zihinsel , duygusal ve sosyal yönden gelişmelerini ,temel alışkanlıklar kazanmalarını sağlamak(gelişimsel amaçlar),
- Her fırsattan faydalanarak çocukların milli ,manevi ,ahlaki ,kültürel ve insani değerlere bağlılığının gelişmesine yardımcı olmak(eğitici ve toplumsal amaçlar),
- Atatürk,millet ,vatan ve bayrak sevgisini kazandırmak (toplumsal amaçlar),
- Çocukların sorumluluk yüklenmelerini ,dürüst,saygılı,nazik ve düzenli olmalarını sağlamak(eğitici amaçlar),
- Çocuğun benlik kazanmasına ve özdenetimini sağlamasına imkan tanımak(gelişimsel

---

<sup>36</sup> R.ZEMBAT , **Nitelik Açısından O.Ö.Eğitim Kurumları ve İlgili Bir Araştırma** , Marmara Üniversitesi Yayını,İstanbul,2001,s.8

<sup>37</sup> M.SEVİNÇ, **Gelişim ve Eğitimde Yeni Yaklaşımlar** ,Morpa Kültür Yayınları ,İstanbul,2003,s.13

ve eğitici amaçlar).<sup>38</sup>

#### **2.4.1.Türkiye’de Okul Öncesi Eğitim**

Bugün Türkiye’de okul öncesi eğitim kurumları çeşitli yasa ve yönetmeliklerle,resmi ve özel kuruluşlar tarafından çeşitli adlarla açılmakta ve Milli Eğitim Bakanlığı ile Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu’nun ilgili organlarınca denetlenmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olanlar ;bağımsız anaokulları ,ilköğretim bünyesinde anasınıfları ,kız meslek okulları bünyesinde uygulama anaokulları ve uygulama anasınıflarıdır.Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu’na bağlı olanlar ise çocuk yuvaları ,çocuk bakımevleri ,çocuk kulüpleri ve çocuk evleri adları ile açılmaktadır.Bütün bunlara çeşitli üniversitelerin bünyelerinde yer alan anaokulları ,kreş ve okul öncesi eğitim merkezleri ile iş yerlerinin kendi mensupları için açmış oldukları benzeri kurumlar da eklenebilir.Bu sınıflandırmada da görüldüğü gibi ,ülkemizde okul öncesi eğitim hizmeti veren kurumların hem yönetim ,hem de kurulma amaçları , programları ve mekan donanımları yönünden farklılıkları bulunmaktadır.Bu nedenle de ,eğitim kalitesinde ortak standartlara ulaşmak yönünden kurumların ortak çalışma kurallarının belirlenmesine ihtiyaç vardır.<sup>39</sup>

Türkiye’de okul öncesi eğitim çalışmalarının daha koordineli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve bu alanda toplumda giderek artan ihtiyaca cevap verilmesi için 1992 yılında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bir Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü kurulmuştur.<sup>40</sup>

Herhangi bir ülkede sürekli gelişmeyi sağlamak için her şeyden önce , eğitim sisteminin ve bu sistemi ayakta tutmada önemli bir rolü olan eğitim programlarının sürekli bir biçimde geliştirilmesi gerekmektedir.20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan değişme ve gelişmelere

---

<sup>38</sup> A.OKTAY, *Yaşamın Sihirli Yılları :Okul Öncesi Dönem* , Epsilon , İstanbul , 2000,s.188

<sup>39</sup> A.OKTAY, *Yaşamın Sihirli Yılları :Okul Öncesi Dönem* , Epsilon , İstanbul , 2000,s.89

<sup>40</sup> A.OKTAY, *Yaşamın Sihirli Yılları :Okul Öncesi Dönem* , Epsilon , İstanbul , 2000,s.88

,globalleşen dünyaya ve 21. yüzyıla ilgili vizyon çalışmalarının verilerine bakıldığında eğitim programının geliştirilmesi aslında bir zorunluluk halini almaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı ,Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü ,2000 yılında bu bilinç ve duyarlılıkla ,1994-1995

öğretim yılından beri uygulanmakta olan Okul Öncesi Eğitim Programlarını (Kreş,Anaokulu,Anasınıfı) geliştirmek üzere çalışmalar başlatmıştır.Bir süre geniş katılımı sürdürülen Program Geliştirme çalışmaları daha sonra daraltılmış ,komisyonlar şeklinde sürdürülmüş ve redaksiyon grubunun çalışmaları ile sonlandırılmıştır.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> A.OKTAY, T.GÜRKAN,R.ZEMBAT,Ö.UNUTKAN , **Ne Yapıyorum?Neden Yapıyorum?Nasıl Yapmalıyım?** ,YA-PA, İstanbul, 2003,s.80

## BÖLÜM 3

### 3. İLETİŞİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

#### 3.1. İletişim Nedir?

İnsanların toplumsal bir varlık oldukları dönemlerden başlayarak birlikteliklerini sağlayan en önemli olgu olarak karşımıza “iletişim” çıkmaktadır.Çok geniş bir alanı kapsamakla beraber iletişim ,tanımlanabilen ,ne olduğu ,öğeleri,öğeler arası ilişkileri ve etkileri gösterilebilen bir niteliğe sahiptir.<sup>42</sup>

Latince'deki “communis” sözcüğünden türetilmiş ve “iletişim” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan “communication” sözcüğü de anlam olarak bir ortaklığı ,toplumsallaşmış olmayı ,birlikteliği anlatmaktadır.<sup>43</sup>

Psikoloji ile ilgili bilimsel yayınlara bakıldığında , iletişimin ne olduğu konusunda farklı tanımların bulunduğu görülmektedir.Bu tanımların ortak yanlarını birleştiren uzlaştırmacı bir tanım şöyle olabilir: “İletişim ,katılanların ,bilgi/sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya ,yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir.”<sup>44</sup>

İletişimi , “iki kişinin duygu ,düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç” olarak tanımlayabiliriz.<sup>45</sup>

Bir süreç olarak iletişim, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde,bir paylaşma eylemidir.Dolayısıyla iletişim ,tek yönlü olmayıp ,iki yönlü bir süreçtir.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> A.YÜKSEL, **Bireyler Arası İletişime Giriş**, Anadolu Üniversitesi,Eskişehir,1994,s.5

<sup>43</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.9

<sup>44</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.321

<sup>45</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.9

<sup>46</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.10

### 3.2. İletişimin Önemi

İnsan ancak ilişkileri içinde varolabilen bir yaratık olduğundan , insanların düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği ,toplumsal yaşamın temelini oluşturur.İnsanoğlunun düşünce ve duygu alışverişini kısıtlamak ya da genişletmek onun yaşam biçimini değiştirir.Bu değişim ,simgelerin ve mesajların yoğun bir biçimde üretilmesinden ve geniş bir alana yayılabilmesinden kaynaklanmaktadır.İletişim teknolojisindeki gelişmeler kadar hiçbir teknolojik buluş yaşam biçimini,bireylerin bilinçlenmesini ve toplumsal davranışlarını etkilememiştir.<sup>47</sup>

İletişim, kişiler arası ilişkinin her türünü ,örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan adeta bir “harç” işlevi görür.Bir diğer deyişle toplumsal yaşamımız , kişi olarak benliğimizi var etmemiz ,başkalarıyla birlikte bir işi gerçekleştirebilmek için bir iş grubu içinde düşünce üretmemiz ,bunu davranışlarımızla işe dönüştürebilmemiz ,ancak iletişimle gerçekleşir.<sup>48</sup>

İnsanlar ,başkalarıyla bir arada olabilmek onları anlayabilmek ,kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar.Bunun da ötesinde bireyler kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağını kazanırlar.<sup>49</sup>

İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma onları paylaşma ve değerlendirme olanağı elde ederler.Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme ve yararlanma, yararlı olma ve bir başarı gösterme iletişim sayesinde mümkündür.<sup>50</sup>

İnsan kendi deneyimlerinden ve yaşantılarından olduğu kadar iletişim aracılığıyla başkalarının deneyim ve yaşantılarından da yararlanarak genelleme ve çıkarsama yaparak ,yeni bilgilere ulaşır.İnsan yalnız doğayı etkilemek ve değiştirmekle kalmamış ,varlığını

---

<sup>47</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.219

<sup>48</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.9

<sup>49</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.9

<sup>50</sup> N.ÇALIŞKAN,E.KARADAĞ,F.ÇALIŞKAN, **Eğitim ,İletişim ve Öğretmenin Beden Dili** ,Kök Yayıncılık,Ankara,2006,s.22

sürdürmek için de belli kurallar ve değerleri üreterek örgütlenmiş ,toplumsal/kültürel kurumlar oluşturmuştur.Bu kurumların oluşması kadar sürdürülebilmesi de , iletişimle gerçekleşmiştir.Toplumlar , iletişim aracılığıyla geleneklerini ve kültürel kimliklerini korumalarının yanı sıra yeni düşünceleri ve değerleri de yaygınlaştırma olanağı bulmuşlardır.<sup>51</sup>

İletişimin canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli bir süreç olduğu ;görerek ,duyarak ,tadarak ,dokunarak ,koklayarak edinilen verilerle bilgilenen varlıkların çevrelerine uyarlanabildikleri ; çevreyle etkileşim sonucu çevrelerini ya da davranışlarını değiştirebildikleri vurgulanabilir.<sup>52</sup>

İnsanlar yalnızca konuşma ve dinleme ile (sözlü iletişim) sınırlı olmayan ,tüm beden katılımıyla (sözsüz iletişim- beden dili) gerçekleşen iletişim sayesinde , hem birlikte yaşamının gerektirdiği düzeni sağlarlar, hem aralarındaki sorunları çözümlerler, hem de bilgi ,değer ve kuralları yeni kuşaklara kazandırırır.<sup>53</sup>

İletişim , bireylerin kendilerinkinden farklı rolleri , inançları ,değerleri tutum ve davranışlara sahip bireylerle ve gruplarla nasıl ilişki kurulacağıının öğrenilmesini sağlar.İletişim , kendimizi ve çevremizi değiştirmekte kullandığımız bir araç olarak son derece önemli bir işlev görür.<sup>54</sup>

### 3.3.İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim , mesajların gerek yollanması gerekse de alınması sırasında düşüncenin aktarılmasını ve anlaşılmasını amaçlayan aktif bir süreçtir.<sup>55</sup>

İletişim süreci içinde insan ,bir bütün olarak varolur.İletişim ,iletişime katılan kişilerin toplumsal ,kültürel koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerini de yansıtır.Bir başka deyişle

---

<sup>51</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.9-10

<sup>52</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.13

<sup>53</sup> A.ÖNDER ,**Ailede İletişim /Konuşarak ve Dinleyerek Anlaşalım** ,Morpa Kültür Yayınları , İstanbul,2004,s.11

<sup>54</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.10

<sup>55</sup> K.KEENAN , **İletişim Kurma** ,Remzi Kitabevi,İstanbul ,1997 ,s.23

iletişim ,algılama,öğrenme,dürtü,duygu,,değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez..Bu nedenle iletişim belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan ,dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak ortaya çıkmaktadır.İletişimi kuranlar arasında etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek son derece zor olduğundan ,iletişim sürecinde belli ve kesin bir başlangıç ve sondan söz edebilmemiz de oldukça zordur.

İletişim en yalın anlamda duygularını ,düşüncelerini ,bilgilerini belli simgelerle anlatan gönderici yani kaynak ile bu simgeleri çözümlenip ,algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir.İletişim sürecinde yer alan diğer ögeler ise mesaj,kodlama,kod açma, kanal,etkileme, geribildirim ve gürültüdür.<sup>56</sup>

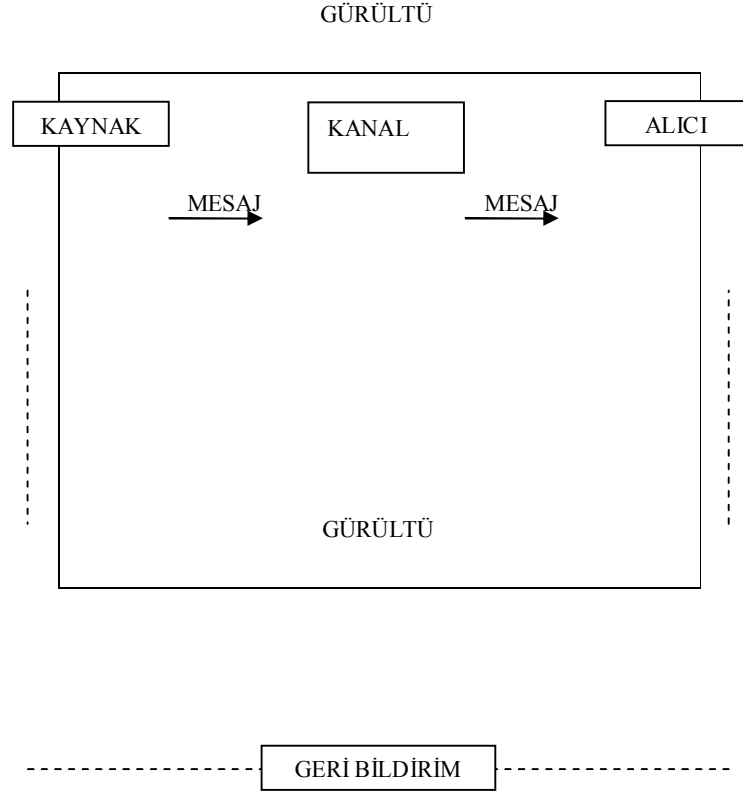
Kaynak ya da gönderen durumundaki bir kişi çevresinden algıladığı bir olayı ,bir veriyi , bir iletiyi kodlayıp - sinyale dönüştürüp – belirli bir araç ya da kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedef kişi ya da kitleye göndermesi ; hedef kişi ya da kitlenin (duyarak,okuyarak ya da izleyerek ) algıladığı kodu açımsayıp , anlaşılıp anlaşılmadığını belirtecek geribildirimi kodlayarak kaynağa ya da gönderene iletmesi iletişim sürecini açıklamaktadır.

Bu iletişim sürecinde iletiyi engelleyen bir de “gürültü” ögesi vardır; bu içten gelen -hedef kişinin ya da kitlenin kaynağa ya da iletiye direnmesi türünde – yada dışarıdan gelen - fiziksel gürültü ya da ilgi dağılışı – türünde engelleme olabilir.Tüm bu süreç bir konum içinde –zaman ve yer- içinde gerçekleşir.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.13

<sup>57</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.14



**Şekil – 1 :İletişim Süreci<sup>58</sup>**

### 3.3.1.Kaynak

İletişim ,duygu ve düşüncelerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirir ve onunla başlar. Kaynak ,iletişim sürecini başlatan ,mesajlarını alıcıya gönderen Kişi ya da kişiler ya da örgüt olarak tanımlanabilir.

Kaynak, iletmek istediği duygu ,düşünce ve bilgisini alıcının algılayıp ,anlayacağı simgeleri kullanarak ,kodlayarak mesaja dönüştürür.Kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirme durumu ,iletişim becerisine ,tutumuna ,iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim ve bilgisi ile

<sup>58</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.13



,toplumsal ,kültürel etkenlere bağlı olarak değişir.<sup>59</sup>

### 3.3.2.Mesaj (İleti)

Düşünce,duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj ,bir şeyi aktarmayı ,iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel ,görsel ve görsel –işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür.İçerik ve yapı , mesajın iki önemli ögesini oluşturur.İçerik anlamla,yapı ise simgeler ve kodlarla ilgilidir.<sup>60</sup>

Mesaj, bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin ,alıcının duyu organlarınca algılanmasına yöneliktir.Mesaj alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa ,anlatım o ölçüde başarılı olur.Bu sebeple ,görme,işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişimde yer alması mesajın gücünü artırır.<sup>61</sup>

İletinin bir işaret topluluğu olduğunu ,kendi başına bir anlamı bulunmaksızın var olduğunu söyleyen Schramm iletiyi iletişim süreci içinde incelemektedir.<sup>62</sup>

İletinin biçimini belirli kurallara göre düzenlenen işaretler dizisi olan “kod”lar oluşturmakta ;iletelerde bir dizi kodlar aracılığında bir dizi işaretten bir başka işaretler dizisine dönüştürülebilmektedir.<sup>63</sup>

Mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne “kod” adı verilir.<sup>64</sup>

Mesajın oluşturulmasında kullanılan herhangi bir kod, mesaj dili olarak tanımlanır.Mesajın dili ,herhangi bir ulusal dil olabileceği gibi müzik, resim gibi sanatsal ya da başka simgelerle oluşturulmuş bazı kodlar da olabilir.Bir kod, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerince ortak olan bir anlam sistemi olup ,simgelerin ve bunların hangi bağlamda kullanılacağını

---

<sup>59</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.14

<sup>60</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.16

<sup>61</sup> Z.BALTAŞ ,A.BALTAŞ ,**Bedenin Dili** , Remzi Kitabevi , İstanbul ,2000, s.29

<sup>62</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.15

<sup>63</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.15

<sup>64</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.76

belirleyen kuralları ve uzlaşmaları (gelenekleri) içerir.

Kaynağın ileticeği duygu ,düşünce ya da bilgi mesajın içeriğini oluşturur.Mesajın içeriği konusunda dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta bulunmaktadır.İletişimde işlenecek düşünce ,duygu ve bilgilerin seçilmesi ,bu noktaların ilkinin oluşturur.İkincisi ise bunların nasıl işleneceği yani sunuluşu ile ilgili yöntemlerdir.<sup>65</sup>

### 3.3.3.Kodlama-Kodaçma

Mesajın içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesine “kodlama” denir.<sup>66</sup>

Kaynağın aklından geçirdiği ya da oluşturduğu düşünceler ,alıcıların anlayabileceği simgelerle kodlanarak mesaja dönüştürülür.<sup>67</sup>

Bir kaynağın mesajı kodlaması ,aynı zamanda onun toplumsal birikimlerini de kapsayan deneyimleri ve yaşantılarının bir yansımasıdır.Kodlama, mesajın gönderileceği ortamın seçimi ile de ilgilidir.Kişilerin arkadaşlarıyla günlük konuşmaları ,resmi toplantı konuşmaları veya teknik bir konudaki konuşmalar hep ortama bağlı değişik kodlama yol ve yöntemlerini gerektirir.<sup>68</sup>

Kodlanarak gelen mesajın içeriğini yeniden elde etmek için yapılan çözümleme sürecine “kod açma” denir.<sup>69</sup>

İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma yoluyla ,kağıt üzerindeki “anlamsız” işaretler ya da bir takım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar.Kodlama kaynak, kodaçımı ise alıcı tarafından yapılır.İletişimin başarısı kaynak tarafından kodaçımının yapılabilmesine bağlıdır.Bu ise alıcı ile kaynağın yaşantılarının çakışması ya da en azından kesişmesini gerektirir.Ortak yaşantı ve deneyimlerin bir yansıması olarak iletişimde ortak bir dilin kullanılması ,kodaçımının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesinin ilk

<sup>65</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.16

<sup>66</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.76

<sup>67</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.18

<sup>68</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.18

<sup>69</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.77

koşuludur.<sup>70</sup>

### 3.3.4.Kanal

Kaynak ve hedef birimler arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yola,geçite kanal adı verilir.<sup>71</sup>

Her duyu organına karşılık bir kanaldan söz edilebilir.Mesaj konuşulan kelimelerle aktarılıyorsa , işitme kanalından söz edilir.İşitme kanalı ,sözlü işaretleri , bir başka deyişle ,kelimeleri hava titreşiminden yararlanarak aktarır.Ağızda başlayan titreşim , bizi dinleyen kişinin kulağına gider ve orada işitsel alıcı organ tarafından ,sinirsel titreşimlere dönüştürülerek beyine iletilir.Yüz ifadeleri ,el ve kol hareketleri sözkonusu olduğunda ,görsel kanal işin içine girer.Göz,yüz ifadesini ışık dalgaları halinde alır ve bu dalgaları sinirsel dalgalara dönüştürür.Beyin ise ,bu sinirsel dalgaları ,belirli anlamlar taşıyan yüz ifadeleri olarak değerlendirir.<sup>72</sup>

İletişim kanalları , duyu organlarını uyarabilen ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır.Dolayısıyla iletişim kanalları ,uyarıları duyular açısından işitsel, görsel, dokunma,koklama, tad alma ile ilgili kanallar olarak da sınıflandırılırlar.Bu sınıflamaya göre iletişim sürecinde aynı anda anılan kanallardan ne kadar çok kullanılırsa ,başka deyişle ne kadar çok duyu organı iletişimin gerçekleşmesi için işe koşulursa , iletişim de o denli etkili olur.Genellikle ,duyuların doğrudan ve anında uyarılması da iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır.<sup>73</sup>

### 3.3.5.Alıcı

Alıcı, işaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran ögedir.<sup>74</sup>

<sup>70</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.18

<sup>71</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.73

<sup>72</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.73

<sup>73</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.20

<sup>74</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.73

Hedef birim ,gelen mesajın türüne göre farklı alıcılar kullanır.Sözlü mesaj geldiğinde işitme sistemi, görsel mesaj geldiğinde ise ,görme sistemi alıcı olarak kullanılır.Mesaj ,dokunma,koku gibi işaretler aracılığıyla gönderilirse , o zaman cilt ve burun gibi , ona uygun bir alıcı sistem iletişim sağlar.<sup>75</sup>

Alıcı durumundaki hedef-kişi ya da kitle ,gelen ileti tek ise ,kodu açarsar ,yorumlar ve kodladığı bir iletiyi yanıt ya da geribildirim olarak kaynağa gönderir.Hedef-kitleye gelen iletiler çoksa ,alıcı verdiği öneme ,etkililiğine göre iletiler arasından seçim yapar,yorumlar ve isterse ilerde kullanmak üzere saklar ya da kendisi de iletiler göndererek geribildirimde bulunur.<sup>76</sup>

İletişim sürecinin diğer ucunda yer alan alıcı kişi,bir dinleyici konumundadır.Bu rol zaman zaman değişikliğe uğradığı halde ,mesaj akışında alıcı kişinin tutumu ,iletişimin akışını belirleyen önemli bir etkidir.Doğru dinleme ses dalgalarının kulakta toplanarak beyne iletilmesinden ibaret ve sadece “duyma”ya dayanan basit bir işlem değildir.Bu durum dinleme sürecinin sadece fizyolojik boyutu olan “işitme”dir.İletişim için esas olan bu mesajlardaki sözcüklere verici kişi tarafından giydirilmiş olan anlamlardır.Alıcı kişinin mesaj kodlarını çözerken ,vericiyi anlama gayreti içinde olması beklenir.Etkin dinleme bütün insanların geliştirmesi gereken bir dinleme becerisidir.Sağlıklı insan ilişkilerin temeli çok basit gibi gözükse ama çok ihmal edilen etkin dinlemenin doğru olarak uygulanmasıdır.<sup>77</sup>

Algılamının gerçekleşebilmesi ise , her şeyden önce söz konusu mesajın , alıcının dikkatini çekmesine bağlıdır.Dikkat çekmeyen bir mesajın algılanması olanaksızdır.Dikkat çekme ile ilgili sözcüklere ,şiddet,büyüklik,hız,tekrarlama sayısı ve zıtlık- benzerlik ilişkisi gibi bir çok teknikten yararlanılır.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.73

<sup>76</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.18

<sup>77</sup> Z.BALTAŞ ,A.BALTAŞ ,**Bedenin Dili** , Remzi Kitabevi , İstanbul ,2000, s.14

<sup>78</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.21

### 3.3.6.Geribildirim

Alıcının , kaynağın mesajına verdiği yanıt ,geribildirim olarak adlandırılır.Kaynak, kendisine ulaşan yanıtı değerlendirerek , mesajını yeniden düzenler ve iletir.Geribildirim süreci ile kaynak ile alıcı yer değiştirerek ,alıcı kaynak , kaynak da alıcı konumuna geçer.Kaynak, alıcıda yeni bir tutum geliştirmek ,alıcıda varolan herhangi bir tutumunu pekiştirmek ya da şiddetini artırmak ,alıcının varolan tutumunu değiştirmek amacıyla iletişim kurar.Alıcı ise tepkisini ya mesajı benimseme, mesaja karşı tepkide bulunma ya da eski konumunu koruma olmak üzere üç değişik biçimde dile getirir.Her üç durumda da alıcı ,bir değişime uğrar.<sup>79</sup>

Kaynağın kendisini ve mesajlarını değerlendirme olanağı sağlayan geribildirim , “olumlu” ve “olumsuz” olmak üzere iki biçimde gerçekleşir.Olumlu geribildirim ,kaynağa iletişim amacını gerçekleştirdiğini , olumsuz ise gerçekleştirmediğini bildirir.<sup>80</sup>

### 3.3.7.Gürültü

Kaynak birimin gönderdiği mesajla, hedef birimin aldığı mesaj arasında bir fark varsa , bu farka “gürültü” adı verilir.Gürültü iletişimin en önemli kavramlarından biridir.İletişim modelinde ,gürültü kaynağı sadece kanaldaymış gibi gösteriliyor, aslında gürültü kaynağı hem kanalda hem de hedef birimde yer alır.<sup>81</sup>

Ağlayan çocuğun sesinden dolayı ,karşısındaki konuşmasını pek iyi duyamayan kişinin iletişiminde fiziksel gürültünün varlığından söz edilir.Fiziksel gürültü kanalda yer alır.Kulağı ağır işittiği için karşısındaki konuşmasını pek iyi duyamayan kişinin iletişimindeki gürültü ise, hedef birimin alıcısından kaynaklanır.Bu tür işitme bozukluğu ,iletişim terimleri içerisinde ,nörofizyolojik gürültü olarak isimlendirilir.<sup>82</sup>

Bir üçüncü tür gürültü de ,hedef birimin merkezinde yer alır.İnançları ,tutumları ya da o anda içinde bulunduğu duygusal durum nedeniyle ,hedef birim karşısındaki söylediğini

<sup>79</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.23

<sup>80</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.24

<sup>81</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.74

<sup>82</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.74

,söyleyenin anlamından bambaşka bir biçimde yorumlar ve farklı bir anlam çıkarırsa , psikolojik gürültünün varlığından söz edilir.<sup>83</sup>

### **3.4. İletişimin Türleri**

İletişim türleri , birer inceleme alanı olmanın yanı sıra ,aynı zamanda birer çatışma türüdür de.Şöyle ki ;

- 1.Kişi-içi iletişim ve çatışma
- 2.Kişilerarası iletişim ve çatışma
- 3.Örgüt-içi iletişim ve çatışma
- 4.Kitle iletişimi ve çatışma<sup>84</sup>

#### **3.4.1.Kişi-içi İletişim ve Çatışma**

Bir insanın düşünmesini,duygulanmasını , kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasına , iç gözlem yapmasını , rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesidir.Karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri ,tek bir insanın içinde de gerçekleşmektedir.İnsanlar , kendi içlerinde birtakım mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kişi-içi iletişimde bulunurlar.<sup>85</sup>

Kişinin içsel iletişimi kişiyi güdüleyen ,motive eden ,gereksinimleriyle kişinin kafasındaki kendisini kavramasına ilişkindir.<sup>86</sup>

İnsanın çevresiyle kuracağı iletişim , kendi içinde başlar.Kişilerarası iletişim sürecindeki bir insan ,kısa sürelerle hem bilgi kaynağı , hem de alıcı olmaktadır.Bilgi kaynağı olduğunda bilgi üretmeye,hedef olduğunda ise gelen bilgileri yorumlamaya çalışan bu kişi , her iki

---

<sup>83</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.74-75

<sup>84</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık , İstanbul,2003,s.21

<sup>85</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık , İstanbul,2003,s.21

<sup>86</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.44

durumda da iç iletişim gerçekleştirmek zorundadır.<sup>87</sup>

Kişiler kendi içlerindeki iletişimlerin yanı sıra iç çatışmalar da yaşarlar.Kişilerin bilinç-dışlarındaki ve bilinçlerindeki bir takım dinamikler ,iç çatışmalarına yol açabilir.<sup>88</sup>

### 3.4.2.Kişilerarası İletişim

Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere “kişilerarası iletişim” adı verilir.<sup>89</sup>

Kişinin kendi içinde anlamlar yaratması düşünme ya da içsel iletişim ise ,başkalarıyla anlam alışverişi yapması da kişilerarası iletişimdir.<sup>90</sup>

Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek , bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler.<sup>91</sup>

Tubbs ve Moss (1974) , bir iletişimin “ kişilerarası iletişim” sayılabilmesi için şu üç ölçütün gerekli olduğunu belirtmişlerdir:

a)Kişilerarası iletişime katılanlar , belli bir yakınlık içinde yüz-yüze olmalıdır;

b)Katılımcılar arasında tek yönlü değil ,karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır.

c)Sözkonusu mesajlar sözlü (verbal) ve sözsüz (nonverbal) nitelikte olmalıdır,bu iki tür mesaj dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler ,örneğin yazışmalar, kişilerarası iletişim sayılmaz.<sup>92</sup>

---

<sup>87</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.21

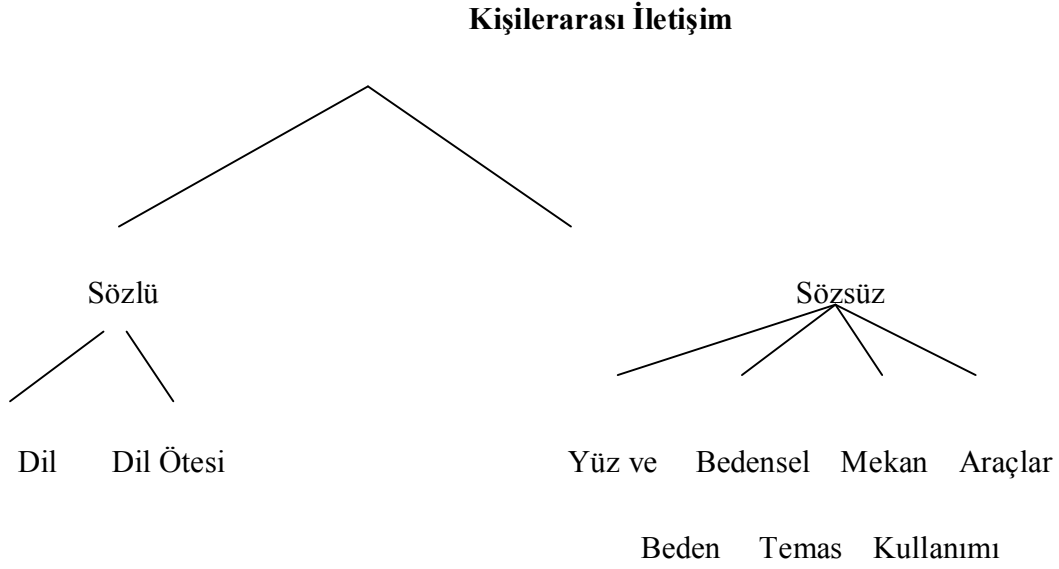
<sup>88</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.22

<sup>89</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.23

<sup>90</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.44

<sup>91</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.23

<sup>92</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.24



**Şekil – 2 :Kişilerarası İletişim Sınıflaması<sup>93</sup>**

Kişilerarası iletişim , sözlü ve sözsüz olarak iki ana sınıfa ayrılmış, bu sınıflardan her birisi ,kendi içinde alt sınıflara bölünmüştür.<sup>94</sup>

#### **3.4.2.1.Sözlü İletişim**

Sözlü iletişimler “dil ve dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır.İnsanların karşılıklı konuşmalarını hatta mektuplaşmalarını “dille iletişim” kabul edebiliriz.<sup>95</sup>

Sözlü iletişim , konuşma dili olarak da adlandırılır.Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturur.Konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürel bir olgudur.Belli bir dönemde ve toplumdaki bireysel ve toplumsal değerler, yaşantılar dil

<sup>93</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.27

<sup>94</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.26

<sup>95</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.27



aracılığıyla aktarılır.<sup>96</sup>

Dili kullanma becerisinde kişisel değişiklikler görülür.Başkalarıyla ilişkileri geliştirmek ,bilgi edinmek üzere sorular sorarken ,bilgi aktarırken ,kısacası ,kişilerarası iletişim kurarken dilden yararlanılır.<sup>97</sup>

Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri” , dil-ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir.Dil ötesi iletişim , sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu ,sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler dil ötesi iletişim sayılır.Karşımızdakinin sözlerinin kapsamı kadar -hatta daha da fazla ses tonundaki canlılık da bizi ilgilendirir.Yani semantik ögeler de iletişimde etkilidir.Bir davetin yürekten mi ,yoksa yarım ağızla mı yapıldığını anlamaya çalışırken, başvurduğumuz önemli ölçütlerden birisi, dil- ötesi ögelerdir.<sup>98</sup>

### **3.4.2.2. Sözsüz İletişim**

Sözsüz iletişimde, konuşma ya da yazı olmaksızın insanlar birbirlerine birtakım mesajlar iletirler.Bu iletişim şeklinde insanların ne söyledikleri değil ,ne yaptıkları ön plana çıkar.<sup>99</sup>

Sözsüz iletişim , konuşmanın yönünü değiştirmekte de kullanabileceğimiz bir araçtır.<sup>100</sup>

Sözsüz iletişimde insanların beden diliyle ifade ettikleri mesajları doğru olarak yorumlayabilmek ve kendi mesajlarını sözsüz olarak ,beden diliyle anlatabilmek önemlidir.Göz kontağı, kişilerarası uzaysal mesafe ,yüz ifadeleri,sessizlik, el kol hareketleri ,giyim tarzı ,beden duruş tarzı sözsüz mesajların aktarıldığı iletişim biçimleridir.<sup>101</sup>

#### **3.4.2.2.1.Yüz ve Beden**

---

<sup>96</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.83

<sup>97</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.52

<sup>98</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.27

<sup>99</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.28

<sup>100</sup> F.SAYERS,C.BİNGAMAN,R.GRAHAM,M.WHEELER,**Yöneticilikte İletişim** ,Rota Yayın , İstanbul,1993,s.52

<sup>101</sup> A.ÖNDER ,**Ailede İletişim /Konuşarak ve Dinleyerek Anlaşalım** ,Morpa Kültür Yayınları , İstanbul,2004,s.41

Kişilerarası iletişim davranış alışkanlıklarıyla pekiştirilir; elleri kullanış, yüzdeki anlam ,mimikler (kinetics) iletişime yeni anlamlar kazandırabilir.<sup>102</sup>

Beden dili, insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur.Biz kendimizi ve başkalarını ancak kendi bedenimizle algılayabiliriz.Toplumsal statü ve bir grup içindeki hiyerarşi ,bireyin kendisini grup içinde algılayışı, grubun yapısı ve insanların toplumsal konumları beden dilleriyle anlaşılır.<sup>103</sup>

Bedenin duruşu, sadece hangi yana eğildiği ve yüzün hangi yöne baktığıyla sınırlanmıyor.Omuzların dik ya da çökük oluşu,kolların açık ya da kapalı oluşu,ayakların açıklığı ya da kapalılığı ,bacakların üst üste atılmış olması ,ayrık ya da bitişik durması da birer mesaj oluşturur.<sup>104</sup>

Bedensel hareket ve bedensel durul biçimlerinin Argly'in (1984) ve Knayy'in (1978) görüşleri çerçevesinde beş işlevi olduğu söylenebilir:

- 1.Uyum sağlama( oturulan koltuğa uyum,alınan mesajın uyandırdığı duygulara uyum)
- 2.İfade etme
- 3.Kendini savunma
- 4.Dikkat çekme
- 5.Geri bildirim alma<sup>105</sup>

İnsan vücudunun en dikkati çeken yeri yüz, yüzde en çok dikkati çeken yer ise gözleridir.Ancak yüz ifadelerini anlamak o kadar kolay değildir,çünkü yüz karmaşık bir iletişim sistemi oluşturur.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.54

<sup>103</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.85

<sup>104</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.41

<sup>105</sup> M.SEVİNÇ, **Gelişim ve Eğitimde Yeni Yaklaşımlar** ,Morpa Kültür Yayınları ,İstanbul,2003,s.424

<sup>106</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.42

Görünüş yüzdeki anlamda odaklaşır;bir bakışta,kaşlarda ,ağızda görülen değişiklikler karşıdaki hedef kişi ya da kitleye kızgınlık,hoşnutluk,şaşkınlık,kuşku türünde geribildirim verebilir;görünüş çoğunlukla belirli ölçüde, kişinin algılanmayı istediği yönde,denetim altındadır.<sup>107</sup>

#### **3.4.2.2.2.Bedensel Temas**

Sözsüz iletişim yollarından birisi de bedensel temastır.Farklı bedensel temaslar kurarak karşıımızdakine çeşitli mesajlar vermeye çalışırız.Örneğin birisinin elini öpüp başımıza koyduğumuzda ,onun bizden büyük/üstün olduğunu kabul ettiğimizi gösterir.El sıkıştıığımızda ,karşıımızdakine kendimize -en azından bir ölçüde-eşit kabul ettiğimizi göstermiş oluruz.<sup>108</sup>

#### **3.4.2.2.3.Mekan Kullanımı**

İnsanlar ,içinde buldukları mekanı gelişi güzel kullanmazlar.birbirlerine olan duygulara göre,konuşurken aralarındaki uzaklık artar ya da azalır.<sup>109</sup>

Başkalarıyla aramızda koruduğumuz uzaklık onlara karşı duygularımızla ilgilidir ve onlarla ilişkilerimiz hakkında bazı mesajlar verir.<sup>110</sup>

Sevdiğimiz insanlara yakın durmayı tercih ederken,daha az sevdiklerimizle aramızda biraz daha fazla mesafe bulunmasına dikkat eder,hiç tanımadığımız insanlara ise uzak dururuz.<sup>111</sup>

Mekanların kullanılış şekli ,dostluğun bir göstergesi olabileceği gibi ,statünün de göstergesi olmaktadır.Genelde, önde olmak ,yüksekte oturmak,sağda oturmak yüksek statü anlamına gelir.<sup>112</sup>

#### **3.4.2.2.4.Araçlar**

---

<sup>107</sup>A.USLUATA , **İletişim** , İletişim Yayınları , İstanbul,1995 ,s.54

<sup>108</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.28

<sup>109</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.36

<sup>110</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.89

<sup>111</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.30

<sup>112</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.30

Kişilerarası iletişimde mesaj iletmek için başvurduğumuz yollardan birisi de ,birtakım araçlar kullanmaktır.Rozetler ya da takılar takarak,kokular sürerek ,belirli kıyafetlere bürünerek ,çevremize çeşitli mesajlar iletebiliriz.<sup>113</sup>

### 3.4.3.Örgüt-İçi İletişim ve Çatışma

Örgüt,iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde,ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur.Bu tanım , bir örgütte görev alan kişilerin ,önceden tanımlanmış bir takım rollere girerek, hiyerarşik bir düzen içinde bu rollerin gereğini yerine getirmeye çalıştıkları anlamına gelmektedir.<sup>114</sup>

Tüm örgütler kişilerden oluşur.Dolayısıyla, bir örgütün işleyişi,kağıt üzerinde planlanan yazılı kurullarla belirtilen ilişkilerle istense de sınırlandırılmaz.Örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kurulların belirlediği çizginin dışına taşar.İnsan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak kişiler arasında kurulan arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar gruplaşmaları yaşanır.<sup>115</sup>

Birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi ,içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürebilmelerine bağlıdır.<sup>116</sup>

Örgütlerin işleyişleri sırasında örgüt üyeleri arasında bir takım çatışmalar çıkabilir.Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü olabilirse de ,en çok rastlanan çatışmalar, “rol çatışmaları” ve “ast-üst” çatışmalar olarak iki grupta toplanabilir.<sup>117</sup>

Örgütsel iletişim ,örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler,gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin

---

<sup>113</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.32

<sup>114</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.37

<sup>115</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.32

<sup>116</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.32

<sup>117</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.37

kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.<sup>118</sup>

### **3.4.3.1.rgt İletişiminin Amaçları**

Örgütsel iletişimin amaçlarını maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1.Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması,örgütte dedikodu ve söylentilerin nn keser ve örgüt-işgören bütünleşmesini kolaylaştırır.
- 2.Örgütün yıllık bütçesi,gelirleri,faaliyetleri ve projeleri,işgörenlere sendikalara,hissedarlara ,müşterilere,ilişkide bulunan vrelere ve ileride örgütte çalışma olasılığı olabilecek potansiyel iş görenlere duyurulması örgütün tanınmasını ve örgüte güveni sağlar.
- 3.Örgütlerin birleşmesi veya bir örgütün diğer rgt kendi bünyesine katması durumunda ,yanlış anlamaları ,kıskançlıkları ,tedirginlikleri önler.
- 4.Örgütlerin yeni yönetim anlayışlarını veya getirmeyi düşündükleri yeni teknolojilere ilişkin, özellikle işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapılarak ,insanların iş güvensizlikleri giderilmeye çalışılır ve yeni teknolojilere uyumunu sağlamaya yönelik bilgiler verilir.
- 5.Örgütün iş güvenliğine ilişkin bilgilerin sürekli tekrarlanarak ,iş görenlerin iş güvenliğine ilişkin nlem almalarını ve yeni işgörenlerin bu bilgileri öğrenmelerini sağlar.
- 6.Örgütün işgörenlerine ilişkin örgüt yayınları aracılığıyla sürekli bilgi verilerek ,örgütte bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın yaratılmasında ,dostluk,bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesini sağlar.
- 7.Örgütün çeşitli bölümleri ,birimleri ve yöneticileri örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak ,örgüt üyelerinin örgüte ilişkin bilgileri artırılır.
- 8.Hissedarlara ve hisse senedi piyasasına yönelik olarak örgütün hisse senedi hareketlerine ilişkin bilgiler sürekli bir şekilde duyurularak ,hissedarlara ve hissedar olmak isteyenlere yol

---

<sup>118</sup> Z.SABUNCUOğLU,M.TZ ,**rgtsel Psikoloji**,Ezgi Kitabevi,Bursa,2001 ,s.74

gösterilir.

9.Ücret artışları ,primler,yılbaşı ikramiyeleri ,tatil olanakları,burslar,kurs ve hizmet içi eğitim olanakları gibi iş görenleri yakından ilgilendiren konulara ilişkin bilgilerin verilmesini sağlar.Bu şekilde iş görenlerin güdülenmeleri sağlanır.

10.Örgütün dış ilişkileri,ihracatı,uluslararası anlaşmaları ,yurtdışı büroları,lisans anlaşmaları vs. duyurularak,iş görenlerin örgütün başarılarına ilişkin konularda bilgilenmeleri sağlanır.

11.Örgüte ilişkin bilgi düzeyleri yükseltilmiş iş görenler aracılığıyla örgütün toplumda tanıtılması kolaylaşır.

12.Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak ,bu konudaki olası hatalar önlenmeye çalışılır.

13.Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmelerinde de örgütsel iletişim en önemli araçtır.

14.Örgüt gerek işgörenler arasında gerekse müşteriler,hissedarlar ,ilgili kişiler ve tüm iç ve dış çevre açısından işlevsel bir geribildirim gereğine inanmalıdır.Çünkü örgütün verimliliği ve etkinliği,onu oluşturan veya etkileyen tüm çevrelerin düşüncelerinin,beklentilerinin ,önerilerinin ışığı altında oluşacaktır.Bu amaçla ,bu çevrelerin görüşlerini mektup,yazı ,makale,görüşme vs. gibi iletişim araç ve ortamlarıyla örgüt yönetimine duyurmaları teşvik edilmelidir.<sup>119</sup>

### **3.4.3.2.Yapısal Açıdan Örgütsel İletişim Türleri**

Örgütsel iletişim yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan türde karşımıza çıkar.<sup>120</sup>

#### **3.4.3.2.1.Biçimsel İletişim**

Biçimsel iletişim ,örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen ,örgüt üyelerinin

---

<sup>119</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.37-38

<sup>120</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.63

kişiliklerinden soyutlanmış,statüler arası bir iletişim türüdür.<sup>121</sup>

Biçimsel örgüt yapısı,örgütlenme süreci sırasında planlanarak,bilinçli bir şekilde kurulur.<sup>122</sup>

Biçimsel iletişim sistemi ,biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir.Bu kanallar , örgüt içinde ve örgütle çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere,örgütlenme süreci içinde belirlenmiştir.<sup>123</sup>

Örgüt ,biçimsel yapısını bir doku gibi ören ve kan damarları gibi saran iletişim kanalları dikey,yatay ,çapraz ve dışa dönük olmak üzere dört grupta incelenebilir.<sup>124</sup>

#### **3.4.3.2.1.1.Dikey İletişim**

Örgüt amaçlarına en etkin ve en kısa zamanda ulaşılması ,üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine bağlıdır.Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü çalışır.<sup>125</sup>

#### **3.4.3.1.Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim**

Örgütün yönetimi ve bunun için gerekli olan otoritenin gerçekleşmesi ,yukarıdan aşağıya mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır.Otoriteden kaynaklanan emir ve talimatlar aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek işgörenlere iletilir.Ancak bu kanallar yalnızca bu tür mesajların iletilmesi için değil ,aynı zamanda alt basamakta yer alan işgörenlere gereksinim duydukları konularda bilgi vermek içinde kullanılır.<sup>126</sup>

#### **3.4.3.2.Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim**

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim , iş görenlerin yöneticileriyle kurdukları iletişimi kapsar.Bu

---

<sup>121</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.63

<sup>122</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.63

<sup>123</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.64

<sup>124</sup> M.GÜLTEKİN,**İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi**,Marmara Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2003.s.62

<sup>125</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.66

<sup>126</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.67

tür iletişimin temel amacı ,yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili olarak bilgilikılmaktır.Konuya iletişim süreci açısından bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim ,yöneticiler tarafından iletilen mesajlara işgörenlerin bir tepkisi, yani geribildirim olarak değerlendirilebilir.Yöneticiler ,iş görenlerden olumlu ya da olumsuz geri bildirim alamadığında örgütün işleyişi ile ilgili bilgiyi de edinememiş olurlar.Bu nedenle bir örgütte,aşağıdan yukarıya doğru iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi ,etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir.<sup>127</sup>

“Yukarıya doğru iletişim” den söz ettiğimizde ,dinleme becerisi son derece önemli hale gelir.Yönetimin bir iş kuruluşunda aşağı kademelere mesaj gönderebilmesinin bir çok yolu vardır;ama yukarıya doğru enformasyon akışına imkan veren daha az yol mevcuttur.Büyük bir ihtimalle yukarıya doğru yolların en bariz olanı ,insanların insanlarla konuşmasından oluşan insan zinciridir.Bir kişiden bir kişiye aktarılan enformasyon sonunda üst yönetime ulaşır.<sup>128</sup>

#### **3.4.3.2.1.2.Yatay İletişim**

Bir örgütün düzenli olarak işleyişini sağlamak için ,aynı düzeyde bulunan bölümler arasında da iyi ilişkilerin kurulması gerekir.Bu nedenle her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmada,bölümler arası ilişkilerin nasıl olacağı belirlenmelidir.Yatay iletişim aynı kademedeki yöneticilerin ,ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan ,başka deyişle ,üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen örgütsel bir iletişim biçimidir.<sup>129</sup>

#### **3.4.3.2.1.3.Çapraz İletişim**

Çapraz İletişim ,fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan bir modeldir.arklı birimlerde ve hiyerarşik kademelerde bulunan ,ancak benzer fonksiyonları yerine getiren kişilerin birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlamaya yönelik bu model de bilgileri paylaşarak

---

<sup>127</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.67

<sup>128</sup> A.GÜRSEL,**Etkin İletişim**,MESS Yayın,İstanbul,2000.s.24

<sup>129</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.73



sorunların çözümünü ve sonuca ulaşmayı hedeflemektedir.<sup>130</sup>

#### **3.4.3.2.1.4.Dışa Dönük İletişim**

Örgütler ,toplumun ekonomik,toplumsal ve kültürel yapısından soyutlanamazlar.Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan örgütler ,yaşamını amaçlarına dönük bir biçimde yürütebilmesi için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkilerini kurarak geliştirmek durumundadır.Bu nedenle yalnızca iç yapıyı oluşturan iletişim sistemini kurmak ve işletmek yeterli değildir.Çağın gerçeklerine uygun olarak örgüt dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içine sokulması gerekir.Örgütün dış çevresiyle ,kendi iç örgüt yapısı arasında sürekli bir iletişim bulunmaktadır.Örgüte dışarıdan gelen bilgiler,örgütün karar alıcı organlarının yapıda ,programlarda ve davranışta sürekli düzenleme ve ayarlamaları yapmalarına olanak tanır.<sup>131</sup>

#### **3.4.3.2.Biçimsel Olmayan İletişim**

Biçimsel iletişim ,örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim ,iş görenlerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir.Biçimsel olmayan iletişim sistemi,biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi kapsar.Bu iletişim sistemi ,örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar.<sup>132</sup>

Genellikle söylenti veya dedikodu terimleriyle anılan biçimsel olmayan iletişim kanalları ,her zaman örgütsel amaçların gerçekleşmesine hizmet etmez.Söylenti ya da dedikodu , daha çok iş görenlerin ,kişisel amaçlarını tatmin etmelerini sağlar.Dedikodu iletişimi ile ilgili yapılan araştırmalar iletişimin bazı modellere ya da zincirlere sahip olduğunu göstermiştir.<sup>133</sup>

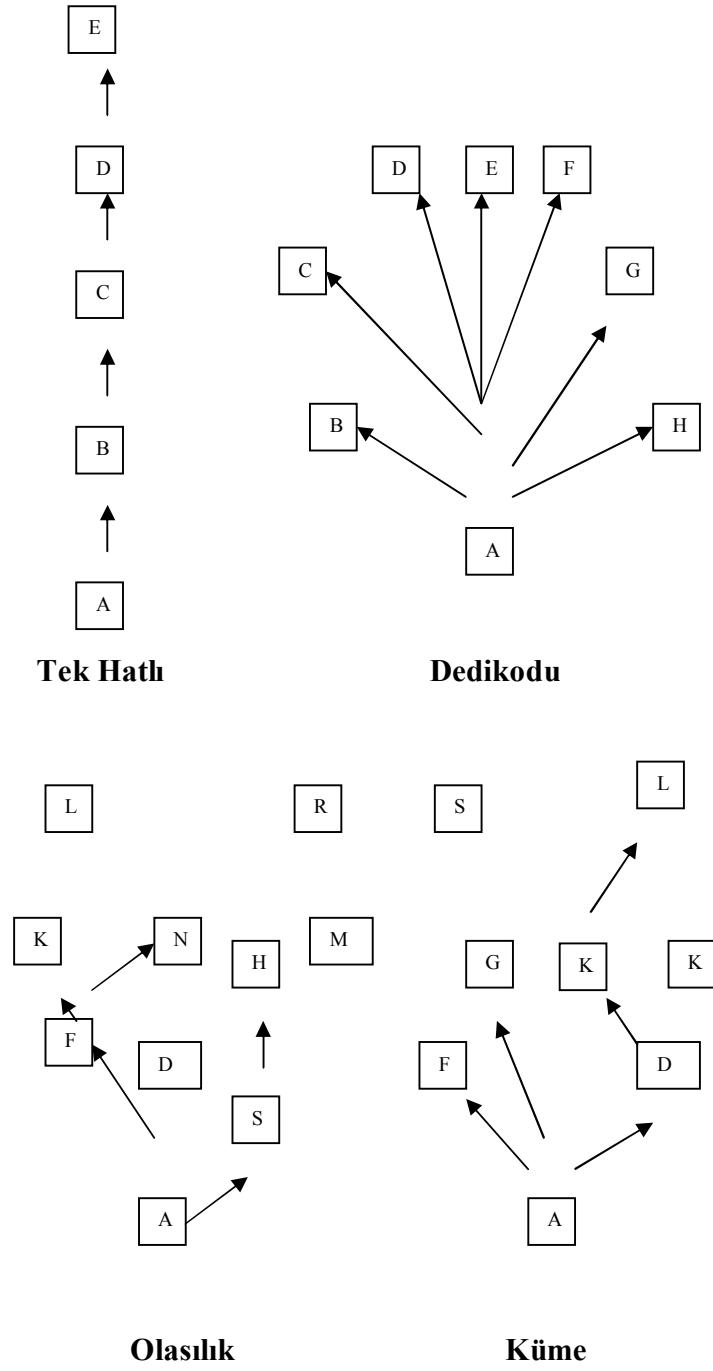
---

<sup>130</sup> M.GÜLTEKİN, **İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi**,Marmara Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2003.s.66

<sup>131</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.76

<sup>132</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.77

<sup>133</sup> H.GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** ,Der Yayınları ,İstanbul , 1997,s.77



Şekil – 3 :Dedikodu İletişim Zincirleri<sup>134</sup>

<sup>134</sup> H.GÜRGEN, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997,s.13

1.Tek Hatlı Zincir:A,B'ye ;B,C'ye söyler ve iletişim böyle sürer gider.Tek hatlı zincir en fazla değişime uğramış bilgiyi yaratır.Başka deyişle A,B'ye söylediğinde mesaj doğru olmasına karşın ,C'ye ulaştığında genellikle farklılaşır.

2.Dedikodu Zinciri:A herkese söyler.Dedikodu zinciri modeli ,bazen gerçekleşmesine rağmen ,bir mesajın A dışında başka biri tarafından iletilmemesi mümkün değildir.Bu dedikodu DG “dedikodu” zinciri gerçek olmaktan çok teoriktir.

3.Olasılık Zinciri:A tümüyle şans eseri ,F ve S ile iletişime geçer.Daha sonra Fve S çevrelerinde kime rastlarsa onlarla iletişim kurarlar.Bu model oldukça gerçekçidir ve dedikodunun nasıl kolayca yayılacağını gösterir.Bu model aynı zamanda mesajları nasıl düşüncesizce konuşmalarımız arasında başkalarına aktardığımızı gösterir.

4.Küme Zinciri:A üç seçkin elemana söyler.Bu üç kişiden en az biri bilerek diğer iki çalışma arkadaşına mesajı iletir.Daha sonra da bu iki çalışanlardan biri başka bir çalışana mesajı söyleyebilir.Küme zincir, en yaygın dedikodu modelidir.

#### **3.4.4.Kitle İletişim ve Çatışma**

Birtakım bilgilerin/sembollerin ,birtakım hedefler tarafından üretilmesi,geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine “kitle iletişimi” adı verilir.<sup>135</sup>

Kitle iletişiminde kaynak ve hedef birimler karşı karşıya gelmezler ;gazeteler ,dergiler,film ,radyo ve televizyon kitle iletişiminin kanallarını oluştururlar ve bu kanallar aracılığıyla tek bir kaynak çok sayıda hedefe geniş bir alan ve zaman içinde ulaşabilir.<sup>136</sup>

Kitle iletişim araçları ,varlıklarını sürdürebilmek için ilginç şeylerden söz etmek

<sup>135</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.38

<sup>136</sup> D.CÜCELOĞLU ,**Yeniden İnsan İnsana** ,Remzi Yayınevi ,İstanbul,2005 ,s.221

zorundadırlar.İnsanlara ilginç gelen haberler ise çoğunlukla çatışma içerir.<sup>137</sup>

Kitle iletişim araçları sosyal yaşantıyı önemli ölçüde etkilemektedir.Evlerimizde radyolar,televizyonlar girdikçe tek tek bireyler olarak yeni şeyler öğrendik ,geliştik;fakat bunun yanı sıra ,kişilerarası ilişki örüntülerimizde de değişiklikler ortaya çıktı.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.39

<sup>138</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.41

## BÖLÜM 4

### 4.EMPATİ

#### 4.1. Empati Nedir?

Empati ,bir insanın ,kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.Günümüzde “empati” denildiğinde akla ,Carl Rogers ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir.Psikoterapi alanında empatil iletişim kurma becerisiyle ünlenmiş Rogers’ın adı ile empati kavramı ,adeta özdeş hale gelmiştir.Katı bir nitelik taşımayan söz konusu tanım ,genel çizgileriyle şöyledir: Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması , o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması,hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine “empati” adı verilir.<sup>139</sup>

Yukarıdaki empati tanımı üç temel ögeden oluşmaktadır.Bir insanın karşısındaki bir kişi ile empati kurabilmesi için gerekli olan bu öğeleri şöyle sıralayabiliriz:

a)Empati kuracak kişi,kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır.Başka bir söyleyişle ,empati kurmak isteyen kişinin ,karşısındaki kişinin fenomenolojik alanına girmesi gereklidir.Fenomenolojik alan nedir? Psikolojideki Fenomenolojik Yaklaşım’a göre her insanın bir fenomenolojik alanı vardır.Her insan gerek kendisini gerekse çevresini,kendine özgü bir biçimde algılar; bu algısal yaşantı öznedir(subjektiftir); kişiye özgüdür.Yani her insan dünyaya ,kendine özgü bir bakış tarzıyla bakar.Eğer bir insanı anlamak istiyorsak , dünyayay onun bakış tarzıyla bakmalı , gerçekleştirmek için de empati kurmak istediğimiz kişinini rolüne girmeli , onun yerine geçerek adeta olaylara onun onun gözlüklerinin gerisinden bakmalıyız.

b)Empati kurmuş sayılmamız için ,karşımızdaki kişinini duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamamız gereklidir.Karşımızdakinin yalnızca duygularını ya da yalnızca düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir.Empatiyi tanımlarken bu notayı

---

<sup>139</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.135

vurguladığımızda , empatinin iki temel bileşeninden söz etmiş oluyoruz.Bunlar , empatinin bilişsel ve duygusal bileşenleridir.Karşımızdakinin rolüne girerek onun ne düşündüğünü anlamamız , bilişsel nitelikli bir etkinlik , karşımızdakinin hissettiklerinin aynısını hissetmemiz ise duygusal nitelikli bir etkinliktir.

c)Empati tanımındaki son öge ise,empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın,karşıdaki kişiye iletilmesi davranışıdır.Karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini tam olarak anlasak bile ,eğer anladığımızı ona ifade etmezsek empati kurma sürecini tamamlamış sayılmayız.<sup>140</sup>

Gerçek empati ise, diğer kişiyi olumlu bir niyetle ya da umutla dinlemeyi gerektirir.Bu şekilde olumlu beklentiler olumlu ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.Gerçek empati ,diğer kişinin olumsuz yargılarını desteklemektense o kişiyi olumlu yönden desteklemeyi gerektirir.Bir insan diğer insandan bir durumdan ya da olaydan beklentilerinin ne olduğunu açıklamasını istediğinde ve o kişi de bunu yapar ise , o kişi diğer insanları suçlama davranışını sergilemek yerine kendi isteğinin ne olduğunun bilincine varacaktır.<sup>141</sup>

## 4.2. Empatinin Önemi

Terapi/danışma ortamlarının yanı sıra günlük yaşamın hemen her kesiminde empatik anlayış ,insanları birbirine yaklaştırma ,iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir.İnsanlar kendileriyle empati kurulduğunda ,anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissederler.<sup>142</sup>

İnsanlar empati kurabildikleri için topluma uyumlu olabilecekleri gibi ,topluma uyum sağladıkları için de empati kurma becerilerini ve ilgilerini geliştirmiş olabilirler.<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.135-137

<sup>141</sup> S.KILIÇ, **İstanbul'daki O.Ö.Öğretmenlerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi ,Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2005. s.13

<sup>142</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.146

<sup>143</sup> A.ÇİÇEK, **Sağlık Çalışanlarının Empatik Eğilim ve Becerilerinin Değerlendirilmesi**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul,2006,s.19

Empati, sadece kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran kişi için de önemlidir. Empatik becerileri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme ihtimalleri artar. Bell ve Hall (1954) yaptıkları araştırmada, liderlik özelliğine sahip kişilerin empati kurma becerilerinin yüksek olduğunu belirlemişlerdir.<sup>144</sup>

Araştırmalara göre empati kurma becerisi ile işbirliği arasında ilişki vardır. Empatinin kişilerarası iletişimi kolaylaştırıcı özelliği bilindiği için, empatik becerilerini artırmak amacıyla çeşitli meslek mensuplarına empati eğitimi verilmektedir. Empatinin, kendini açma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve topluma uyum ile pozitif ilişkisi vardır. Yani, diğer insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan kişiler aynı zamanda empati kurma becerisine de sahiptirler.<sup>145</sup>

Eğer bir kişi empatiyi başarmak istiyorsa, ilk önce diğer kişiyi değerlendirmekten kaçınmalıdır. Eğer diğer kişi doğru veya yanlış, iyi veya kötü olarak değerlendirilirse, diğer kişinin davranışlarını bu etiketler altında görür. Diğer kişinin arzularını, yeteneklerini, deneyimlerini ve korkularını öğrenmek empati kurmaya olumlu katkılar yapar. Diğer kişinin duygularının nasıl oluştuğunu onun bakış açısından görmeye çalışmak empati kurmak için gereklidir.<sup>146</sup>

Empati kurulmasında benzerlikler önemli bir rol oynar. Örneğin aynı yaş, cinsiyet, ırk ve eğitim seviyesinde olmak önem taşır. Özellikle diğer kişi ile aynı sosyal grup içerisinde olmak önem taşır.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> Ü.DÖKMEN, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.147

<sup>145</sup> Ü.DÖKMEN, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.149

<sup>146</sup> DEVİTO, A. JOSEPH, **The Interpersonal Communication Book**, Harper Colins College Publishers, Seventh Edition, 1995, s.108

<sup>147</sup> S.KILIÇ, **İstanbul'daki O.Ö.Öğretmenlerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s.16

Empati kuran bireylerin kişiliği.<sup>148</sup>

| <b>Düşük düzeyde empati kuran</b> | <b>Yüksek düzeyde empati kuran</b> |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| Hakim olmaya çalışır              | Uysaldır                           |
| Bağımsızdır                       | Bağımlıdır                         |
| Soğuk(ilgisiz)                    | Sosyal(ilgili)                     |
| Saldırgan                         | Saldırgan değildir                 |

### 4.3. Aşamalı Empati Sınıflaması

Aşamalı Empati Sınıflamasına göre üç temel empati basamağı vardır.Bu basamaklar, Onlar Basamağı,Ben Basamağı ve Sen Basamağı'dır.Bu basamakların her birisi de kendi içerisinde “düşünce” ve “duygu” olmak üzere iki alt basamaktan oluşmaktadır.<sup>149</sup>

#### 4.3.1.Onlar Basamağı

Bu basamakta tepki veren bir kişi,karşısındaki kişinin kendisine anlattığı sorun üzerinde düşünmez; sorun sahibinin duygu ve düşüncelerine dikkat etmez ; bu soruna ilişkin olarak kendi düşünce ve duygularından da söz etmez.Sorunu dinleyen kişi ,sorun sahibine öyle bir

<sup>148</sup> S.KILIÇ, **İstanbul'daki O.Ö.Öğretmenlerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi ,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2005.s.16

<sup>149</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.151



geribildirim verir ki, bu geribildirim , o ortamda bulunmayan üçüncü şahısların (toplumun) görüşlerini dile getirmektedir.Bu basamakta tepki veren kişi , birtakım genellemeler yapar, atasözleri kullanır.

#### **4.3.2.Ben Basamağı**

Bu basamakta empatik tepki veren kişi, ben-merkezcidir;kendisine sorununu anlatan kişinin duygu ve düşüncelerine eğilmek yerine ,sorun sahibini eleştirir,ona akıl verir; bazen de kişiyi kendi sorunuyla baş başa bırakıp kendinden söz etmeye başlar.Örneğin Ben Basamağı'na uygun empatik tepki veren bir kişi ,dinlediği sorun karşısında “üzüldüm,aynı dert bende de var” der ve böylece sorun sahibini sorunuyla yüzüstü bırakıp kendi sorunlarını anlatmaya başlar.

Ben Basamağı'nda empatik tepki veren kişi, karşısındaki insanı bir ölçüde rahatlatılabilir.Bu yüzden Ben Basamağı'ndaki tepkiler Onlar Basamağı'ndaki tepkilere oranla daha kaliteli sayılabilir.

#### **4.3.3.Sen Basamağı**

Bu basamakta empatik tepki veren bir kişi, kendisine sorununu ileten kişinin rolüne girer,olaylara o kişinin bakış açısıyla bakar.Yani kendisine iletilen sorun karşısında , toplumun ya da kendisinin düşüncelerini dile getirmez, doğrudan doğruya karşısındaki kişinin duyguları ve düşünceleri üzerinde odaklaşarak , o kişinin ne düşündüğünü ve hissettiğini anlamaya çalışır.<sup>150</sup>

Bu sıralanan üç temel empati basamağını kapsayacak şekilde on altı basamak oluşturulmuştur.

**1.Senin problemin karşısında başkaları ne düşünür,ne hisseder:**Bu basamakta empati kurmaya çalışan kişi , birtakım genellemeler yapar, felsefi görüşlere ,atasözlerine başvurabilir;dinlediği soruna ilişkin olarak genelde toplumun neler hissedebileceğini dile

---

<sup>150</sup> Ü.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.152

getirir; sorununu anlatan kişiyi toplumun değer yargıları açısından eleştirir.

**2.Eleştiri:**Dinleyen kişi, sorununu anlatan kişiyi kendi görüşleri açısından eleştirir,yargılar.

**3.Akıl verme:**Karşısındakine akıl verir, ona ne yapması gerektiğini söyler.

**4.Teşhis:**Kendisine anlatılan soruna ya da sorunu anlatan kişiye teşhis koyar;Örneğin “bu durumun sebebi toplumsal baskılardır” ya da sen bunu kendine azla dert ediyorsun” der.

**5.Bende de var:** Kendisine anlatılan sorunun benzerinin kendisinde de bulunduğunu söyler ; “aynı dert benim de başımda” diye söze başlar ve kendi sorununu anlatmaya başlar.

**6.Benim duygularım:**Dinlediği sorun karşısında kendi duygularını sözle ya da davranışla ifade eder; örneğin “üzüldüm” ya da “sevindim” der.

**7.Destekleme:**Karşısındaki kişinin sözlerini tekrarlamadan ,onu anladığını , onu desteklediğini belirtir.

**8.Soruna eğilme:** Kendisine anlatılan soruna eğilir, sorunu irdeler, konuya ilişkin sorular sorar.

**9.Tekrarlama:** Kendisine iletilen mesajı (sorunu) , gerektiğinde mesaj sahibinin kullandığı bazı kelimelere de yer vererek özetler; yani dinlediği mesajı kaynağına yansıtmış olur; bu arada dinlediği kişinin yüzeysel duygularını da yakalayarak yansıttığı bu mesaja ekler.

**10.Derin duyguları anlama:**Bu basamakta empati kuran kişi, kendisini empati kurduğu kişinin yerine koyarak , onun açıkça ifade ettiği ya da etmediği tüm duygularını ve onlara eşlik eden düşüncelerini fark eder ve bu durumu ona iade eder.

Yukarıdaki basamaklardan 1. basamak, Onlar Basamağı'na ,2.,3.,4.,5. ve 6. basamaklar Ben Basamağı'na , 7.,8.9. ve 10. basamaklar ise Sen Basamağı'na ilişkindir.Söz konusu on basamaktan birincisinin kalitesi en düşük empatik tepki, sonuncusunun ise kalitesi en yüksek

empatik tepki olduğunu ileri sũrebiliriz.<sup>151</sup>

---

<sup>151</sup> Ő.DÖKMEN , **İletişim Çatışmaları ve Empati** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003,s.153-154

## BÖLÜM 5

### 5. YÖNETİM

#### 5.1.Yönetim

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır.<sup>152</sup>

Yönetim , insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır.<sup>153</sup>

Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için,sorun çözme ,planlama,örgütlenme,koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke,kavram, teori ,model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.

Bu tanımdan hareketle yönetimi bir süreç ,bilim ve sanat olarak kabul etmek gerekir.Tanımda geçen “sorun çözme,planlama,örgütlenme,koordinasyon ve değerlendirme” terimleri yönetimin , öncelikle bir süreç olduğunu , “sistematik ve bilinçli bir şekilde ve maharetle uygulanması” ifadesi bir sanat olduğunu ve “ilke,kavram,teori,model ve teknikler” ifadesi de bir bilim olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>154</sup>

#### 5.1.1.Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci ,belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır.<sup>155</sup>

Yönetimde süreçlerin sıralaması farklı yaklaşımlarla değişik şekillerde yapılmıştır.Özellikle

---

<sup>152</sup> İERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.13

<sup>153</sup> Z.SABUNCUOĞLU,M.TÜZ ,**Örgütsel Psikoloji**,Ezgi Kitabevi,Bursa,2001,s.7

<sup>154</sup> İERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.13

<sup>155</sup> İERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.45

eğitim sisteminde yönetim süreçlerinin yedi ögesi aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>156</sup>

- 1.Karar verme
- 2.Planlama
- 3.Organize etme
- 4.İletişim sağlama
- 5.Etkileme
- 6.Koordinasyon sağlama
- 7.Değerlendirme

#### **5.1.1.1.Karar Verme**

Karar verme,bir sorunun çözümine ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir.Bu tanımdan yola çıkarsak karar vermeyi sorun çözmeye sürecinin içinde yer alan bir süreç olarak niteleyebiliriz.<sup>157</sup>

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar,araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel,bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.<sup>158</sup>

Karar verme zahmetli bir iş olması nedeniyle stresli bir süreçtir.Alternatifleri araştırmak ,bulmak, her birinin yarar ve sakıncalarını karşılaştırmak zor ve stresli bir iştir.Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir.Yani karar verme sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele etme ve bertaraf ederek neyin,nasıl,ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır.<sup>159</sup>

#### **5.1.1.2.Planlama**

---

<sup>156</sup> H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** ,Pegem Yayıncılık,Ankara, 2003,s.28

<sup>157</sup> İ.ERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.51

<sup>158</sup> İ.ERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.51

<sup>159</sup> İ.ERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.51

Yönetimde verilen kararların uygulanması için yapılacak çalışmaların tasarlanması ve belirlenmesi gerekir.Bu nedenle yönetim süreçlerinde kararı izleyen ikinci süreçtir.<sup>160</sup>

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir.Planlama geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir yani geleceği düşünmedir.Özetle planlama bir eylemle ilgili tüm etkinliklerin önceden hazırlanması sürecidir.<sup>161</sup>

### 5.1.1.3.Örgütlenme-Organize Etme

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapacağı işleri belirlemesi ve bu işler için gerekli olan insan ve madde kaynaklarını sağlaması zorunludur.<sup>162</sup>

Örgütlenme , amaca dönük olarak yapıyı kurma,kadrolama ve donatım sürecidir.<sup>163</sup>

Örgüt,amaç ,insan,görev,konum,iletişim,insanlar arası ilişkilerden oluşur.Örgütte çalışan insanların ortak etkinliğe katkıda bulunmaları,yetenek ve enerjilerini etkili ve uyumlu kullanmaları beklenir.<sup>164</sup>

### 5.1.1.4.İletişim Sağlama

İletişim süreci ,insan davranışını değiştirmek,kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek,görevleri gerçekleştirmek,örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak sağlamak amacıyla kullanılır.<sup>165</sup>

İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz.Dolayısıyla iletişimi,örgütlerde oluşan sorunlarla baş edebilmek için başvurulan bir araç olarak görmek

---

<sup>160</sup> H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** ,Pegem Yayıncılık,Ankara, 2003,s.36

<sup>161</sup> İ.ERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.71

<sup>162</sup> H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** ,Pegem Yayıncılık,Ankara, 2003,s.39

<sup>163</sup> H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** ,Pegem Yayıncılık,Ankara, 2003,s.39

<sup>164</sup> H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** ,Pegem Yayıncılık,Ankara, 2003,s.39

<sup>165</sup> H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** ,Pegem Yayıncılık,Ankara, 2003,s.42

mümkündür.<sup>166</sup>

#### **5.1.1.5.Etkileme**

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları ,görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği ,nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir.Yöneticinin görevi ,çalışan insanların eylemlerine yön vermektir.Bu nedenle yönetici insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler,onlara emir ve talimatlar verir.Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil,onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektedir.<sup>167</sup>

#### **5.1.1.6.Koordinasyon Sağlama**

Eşgüdümleme(koordinasyon); işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunana örgütsel faaliyetlerin değişik birimlerde değişik işgören tarafından harcanana çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir.<sup>168</sup>

Bir örgütte görevli insanların yapılan çalışmalardan haberi olmaları ve işbirliği yapmaları gerekir.İşbirliği katılanların aynı amacı paylaşması ,koordinasyon birbirlerinin eylemlerinden haberi olmalarıdır.Koordinasyon veya uyumlaştırma faaliyetleri birbirini destekler şekilde ilişkilendirme ve aynı zamana denk getirme,işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamadır.<sup>169</sup>

#### **5.1.1.7.Değerlendirme**

Değerlendirme,örgütün ,programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı ,ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır.Değerlendirme;ulaşılan standartların saptanmasıdır.Değerlendirme standartlara ulaşma derecesinin belirlenmesidir.<sup>170</sup>

---

<sup>166</sup> İ.ERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.58

<sup>167</sup> H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** ,Pegem Yayıncılık,Ankara, 2003,s.45

<sup>168</sup> Y.K.KAYA , **Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye'deki Uygulama** ,Bilim Yayınları,Ankara,1996,s.105

<sup>169</sup>H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** ,Pegem Yayıncılık,Ankara, 2003,s.48

<sup>170</sup> İ.ERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000,s.74

Değerlendirmenin amacı genel olarak örgütsel etkililik derecesini arttırmaktır. Değerlendirme yolu ile herhangi bir girişimin güçlü yönleri saptanır, vurgulanır, yetersizlikleri belirlenir, azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme kurumların geliştirilmesi için önemli bir yoldur. Değerlendirme ile düzeltilmesi gereken eksiklikler ortaya konabilir.<sup>171</sup>

## 5.2. Okul Yönetimi

Okul Yönetimi , eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul Yönetimi'nin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak , okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlanmasına bağlıdır.<sup>172</sup>

Okul Yönetimi , Eğitim Yönetimi'nin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır. Okul yönetiminin kendine özgü yönleri vardır. Her şeyden önce eğitim herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabii ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları , yapılan işler açısından herhangi bir örgüt gibi değildir.<sup>173</sup>

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür.<sup>174</sup>

## 5.3. Yöneticilik

Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir. Ancak bu tanım uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve

---

<sup>171</sup> İERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.74

<sup>172</sup> H.TAYMAZ, **Okul Yönetimi** , Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003, s.55

<sup>173</sup> İERDOĞAN , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** , Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.90

<sup>174</sup> L.İLGAR, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi** , Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.83



yetersizdir.Çünkü ,yönetici insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak zorundadır.<sup>175</sup>

Bu durumda yönetici ,bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan,para,hammadde,malzeme,makine , vb. üretim araçlarını bir araya getiren ;onlar arasında uygun bir bileşim ,uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişilerdir.<sup>176</sup>

Yöneticilik,ancak eğitimle,deneyimle,kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilecek bir olgudur.<sup>177</sup>

Yöneticinin dikkate alması gereken noktalar bir buzdağının suyun altında kalan kısmı gibidir, bu kısımda ,güç ve etkileme,gruplar ve özellikleri,açıklık ve güven konusundaki algılar,ihtiyaçlar,duygular,rol algılamaları ,istekler,yöneticiye duyulan güven,kişiler arası ilişkiler gibi önemli faktörler bulunmaktadır.Örgütlerde çalışmaların temelinde iş bölümü,ortak hareket ve iş birliği yatmaktadır.<sup>178</sup>

Yöneticiliğin ilgi alanını:

- Düzenli yapılar
- Günlük işlevlerin sürdürülmesi
- İşin yapılmasının sağlanması
- Sonuçların ve çıktıların izlenmesi
- Verimlilik oluşturur.<sup>179</sup>

---

<sup>175</sup> E.EREN , **Yönetim Psikolojisi** ,Beta Yayıncılık,İstanbul,1993,s.6

<sup>176</sup> E.EREN , **Yönetim Psikolojisi** ,Beta Yayıncılık,İstanbul,1993,s.6

<sup>177</sup> A.UYSAL, **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları** ,Yıldız Teknik Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2001,s.18

<sup>178</sup> L.FETİHİ ,**O.Ö.Eğitimde Yönetici-Öğretmen İlişkisi** ,Marmara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktora Tezi,İstanbul,1998,s.8

<sup>179</sup> H.ENSARİ ,**21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi** , Sistem Yayıncılık,İstanbul,2000,s.83

### 5.3.1.Yöneticinin Rollerini

Belli pozisyon ve konumlara ilişkin örgütlenmiş davranışlar kümesi olarak tanımlamaktadır.Kişiler arası ,bilgi verici ve karara ilişkin olan üç temel davranışın biri veya birden fazlası içinde yer alabilen on rol tanımlanmaktadır.

Kişiler arası davranış kişiler arası ilişkilere ilişkindir ve aşağıdaki durumları içerir:

- Göstermelik başkan rolü:Yönetici örgütün törensel başı ve görülebilen simgesidir.
- Lider rolü:İşgörenlerin çalışma çabalarının gerisindeki itici güç.
- Bağlantı rolü:Diğer yöneticilerle yatay temas kanalı.

İkinci davranış kümesi bilgi verici olarak sınıflandırılır ve şunları içerir:

- Sinir merkezi rolü:Yönetici sistemdeki tüm birey ve konularla bağlantılıdır ve sistemi bir arada tutan ve hareket ettiren yaşamsal işaretleri gönderir.
- Dağıtıcı Rolü:Gerçekleri,değerleri ve fikirleri örgütün içine ve çevresine aktarma.
- Sözcü rolü:Örgütün performans politikaları ve planları hakkındaki bilgiyi dışarıdaki etkili birey ve gruplara aktarma.

Üçüncü davranış kümesi kararlarla ilgili olarak sınıflandırılır ve şunları içerir:

- Girişimci rolü:Yöneticiyi, planlanmış değişme çabalarını tasarlayan ve başlatan olarak ortaya koyar.
- Rahatsızlık giderici rolü:Huzur ve denge çabaları üzerinde yoğunlaşma.
- Kaynak dağıtıcı rolü:Burada yönetici kimin ne için ne kadar alacağına karar verir.

- Uzlaştırıcı rolü: Bireylerin gereksinimlerine ve örgütün gereklerine kabul edilebilir.<sup>180</sup>

### 5.3.2.Okul Yöneticisinin Görevleri

Okul yöneticisinin temel görevleri;

- 1.Okul sahalarında ve binaların içinde öğrenci güvenliğiyle ilgili politika ve işlem yollarının oluşturur.
- 2.Sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapar Sivil toplum örgütlerinde okulun katılımını temsil eder.
- 3.Yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri bilir ve kullanır.
- 4.Öğretimin denetimini sağlar.
- 5.Öğretimle ilgili personelin hizmet-içi eğitimini sağlar.
- 6.Öğretim programı için malzeme,kaynak ve donanım sağlar.
- 7.Toplantı ve konferanslar düzenleyip yönetir.
- 8.Kişiler arası duyarlı durumlarla uğraşır.
- 9.Yönetici yardımcılarının işlerini yönlendirir.
- 10.Okulun çalışmalarını kamuya duyurur.
- 11.Okul programının güçlü ve zayıf yönlerini teşhis eder.
- 12.Okul geliştirme çalışmalarını kolaylaştırır ve onlara liderlik eder.
- 13.Öğrencinin oryantasyonu için işlem yollarını başlatır.

---

<sup>180</sup> M.GÜLTEKİN, **İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi**, Marmara Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003. s.76

- 14.Üstlerince istenen raporları hazırlar.
- 15.Sürekli değerlendirme ve öğrenci performansının rapor edilmesi ile ilgili sistematik işlem yollarını düzenler.
- 16.Okulun verdiği hizmetlerle özel ilişki kurarak toplumun gelişmesiyle ilgili kabul edilebilir plan ve politikaların yeniden incelenmesini olası ve sürekli kılar.
- 17.Yöresel okul düzeyinde okulun bütçesini hazırlar.
- 18.Okul kompleksinin işletmesi ve bakımını için verimli bir plan geliştirir.
- 19.Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini teşhis eder.
- 20.Öğretmenlerin sınıftaki sorunlarının çözümünde yardım eder.
- 21.Öğretmenlerin performanslarını geliştirir.
- 22.Öğretmenlerin çalışmalarında eşgüdüm sağlar.
- 23.Personelin mesleki gelişmeleri için onları teşvik eder ve onlara olanak sağlar.
- 24.Öğretmenlerde bulunan farklı becerileri en üst düzeye çıkarır.
- 25.Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirir.
- 26.Okul programının hedeflerini öğretmenlere aktarır.
- 27.Sınıflarda öğretmenleri izler.
- 28.Ailelerin ve toplumun okula katılımını sağlamak için politikalar ve işlem yolları geliştirir ve bunları yönetir.<sup>181</sup>

---

<sup>181</sup> M.GÜLTEKİN,İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi,Marmara Üniversitesi ,Fen Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2003,s.77-78

### 5.3.3.Yönetici Davranış Biçimleri

#### 5.3.3.1.Açık Davranış

Yöneticinin en çok gerek duyduğu ,fakat en çok gösterebildiği davranıştır.Buna rağmen ,açık davranışın işlek bir tanımı yapılanmamaktadır.Çünkü bu gösterenler ile onları gözleyen bir kişinin izlenimleri farklı olmaktadır.Davranış açıklığı ,birbiriyle bağımlı üç kavrama ilişkin olarak incelenmelidir.Bunların birincisi ,kenarda (marjinal) insan sorunudur.Bölye insanlar aşırı uyum gösterirler ve eğitimcilerde genellikle bu davranış biçimini gösteren kimselerdir.İkincisi ; değişik kültürler içinde insanın insana olan ilişkisidir.Örneğin memleketin dışında bulunan bir kişinin, ya da bir kimsenin davranışı daha açık olmaktadır.Sonuncusu klinik bunalımdır ki, kapalı davranışın sonucu ve göstergesidir.Diğer bir deyişle, kapalı davranış yöneticide kimlik bunalımı başlatır ve sürdürür.<sup>182</sup>

#### 5.3.3.2.Yükselecek Yönetici

Yükselme olasılığı fazla yönetici,kuralları olasılıktan öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular.Bu geçireceği kimseyi aramaya başlar.Astından birine örgüt hakkında fazla bilgi vermesi ,bu seçimi yaptığına işarettir.Merkez örgütünde üstlerin kuralları sıkıştırması ,özellikle bakan değiştirmesinde görülür.Yeni bir bakan geldiğinde ,makamı koruma endişesi yöneticilerin temposunu hızlandırmakta ,bakan eskidikçe tempo düşmektedir.<sup>183</sup>

#### 5.3.3.3.Yükselen Yönetici Davranışı

Yeni yönetici başarılı olduğu ve örgüte bir katkıda bulunduğu izlenimi uyandırmak için değişiklik ve yenilik yapmak ister.Bu amaçla yaptığı öneriler,eski yöneticilerin statusünü tehlikeye düşürür.Böylece astının informasyonunu saklama, informal iletişimi artırma gibi

---

<sup>182</sup> Ş.ÖZER , **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi**,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.76

<sup>183</sup> Ş.ÖZER , **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi**,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.77

engellemelerle karşılaşır.Buna karşılık o da kuralları arttırır; ve beklenen yenilik yerine tutuculuk gelmiş olur.<sup>184</sup>

#### **5.3.3.4.Yükselemeyen Yönetici Davranışı**

Yükselemeyen yönetici asistanın yükselme olanaklarını daraltmış olur.Böyle yönetici aşağıdaki yollardan birini seçer.Başka bir örgüte geçmek,direnmeyi bırakıp duruma uymak,üstlerinin dikkatini çekecek yeni taktiklere başvurmak ,yerine geçmeye çalışmak gibi.<sup>185</sup>

#### **5.3.3.5.Merasim Sever Yönetici**

Yetkilinin bulunduğu makama hak kazandığını açıkça göstermek eğiliminden doğar.Bu amaçla statü sembollerinin gösterişli biçimde kullanılması bir bakıma kişisel prestij simgesidir.<sup>186</sup>

#### **5.3.3.6.Durumu Kurtarma Davranışı**

Üst teknik bakımdan kendisini yeterli bulmadığı sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır ve böylece bilgisizliği saklanmış olur.<sup>187</sup>

#### **5.3.3.7.Suçu Yükleme Davranışı**

Suçu yükleme örgütü bir bütün olarak korur.Çünkü böylece ,örgütün hiçbir birimi kamoyunun eleştirisine hedef olmaz.Hatta üstlerinin durumunu kurtarmak için gönüllü olarak suç

---

<sup>184</sup> Ş.ÖZER , **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi**,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.77

<sup>185</sup> Ş.ÖZER , **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi**,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.77

<sup>186</sup> Ş.ÖZER , **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi**,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.77

<sup>187</sup> Ş.ÖZER , **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi**,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.77

yüklenen astlarda görülür.Suçu yükleme sorumluluktan kaçınmayı öngörür ve aşağıdan yukarı çalışır.<sup>188</sup>

#### **5.3.3.8.Büropatik Davranış**

Bu tür davranış hiyerarşik haklardan tam anlamıyla yararlanma sonucu meydana gelir.Teknik problemler bu davranışı azaltır.Bunların çözümü rutinleştikçe ,büropatik davranış artar.Asker örgütleri ve harp durumlarında azalır.Fakat barışta çoğalır.Okul müdürü,yönetici,öğretmen ilişkisi ve frekansı büropatik davranış ve bilgisizliği de arttıracaktır.<sup>189</sup>

#### **5.4.Okul Yöneticilerinin İletişim ve Empati Konusunda Sorumluluğu**

Başarılı bir iletişim düzeninin işletmede kurulması ve işlemesi ,başarılı yöneticilerin işidir. İşletmenin her köşesinde varlığını ve ağırlığını duyuran iletişim düzeni,bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır.Bir kaynakta belirtildiği gibi ,bilgi alınması ve bilgi verilmesi prosesini oluşturan iletişim ,yönetim için o kadar önemlidir ki iletişimi sağlamayan hiçbir örgüt yaşayamaz.Örgüt içinde yer alan komuta ve kurmay organlar arasında otoriter ve fonksiyonel ilişkilerin düzenli işlemesi ,iletişim kanallarının varlığına ve bu kanalların sürekli açık bulundurulmasına bağlıdır.Göndericiden çıkan mesajlar,alıcılar tarafından amacına uygun olarak alınır ve anlamlı biçimde değerlendirilerek kaynağına dönüş sağlanırsa, etkin iletişim olgusundan söz edilebilir.Böyle bir sürecin gerçekleşmesinde yöneticiye düşen önemli sorumluluklar şunlardır:<sup>190</sup>

- Yönetici iletişimin anlam ,ruh ve önemini kabul ve idrak etmelidir.Böylelikle en üstteki basamaktan en alttakine kadar her kişi aynı şeyi düşünür,aynı şeyi duyar ve aynı şeyi

---

<sup>188</sup> Ş.ÖZER , **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi**,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.78

<sup>189</sup> Ş.ÖZER , **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi**,Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002,s.78

<sup>190</sup> Z.SABUNCUOĞLU,M.TÜZ ,**Örgütsel Psikoloji**,Ezgi Kitabevi,Bursa,2001 ,s.96

yapar duruma gelebilir.İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici veya yönetici grubunun yönetimindeki kuruluşlardan başarılı sonuçlar beklemek olası değildir.

- Yönetici iletişim kavramının,başarının önemli bir parçası olduğuna inanmalıdır.Bu inanca sahip olmayan yöneticilerin bulunduğu bir kuruluşta yönetimi işleten çarklar,geleneksel ilke ve kurallardır.
- İletişim düzeni ,çalışanlar üzerinde bina edilmiş bir yapıdır.Her kişinin bu düzendeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmelidir.Aksi halde bireyler aracılığıyla,normal çalışması aksatılmış bu düzen mutlaka kötü sonuçlar doğurur.

Bir yönetsel yapıda,iyi bir iletişim düzeninin uygulanması ,ancak iyi yöneticilerle olasıdır.Örgüt içi ve dışı çeşitli bilginlerin ,olumlu biçimde en yukarıdan en aşağıya doğru ulaştırılmasında yöneticiler,kilit noktaları meydana getirirler.Böylelikle işgörenler ,yöneticilerin kendilerinden ne beklendiğini ,ne isteyebileceğini ve ne yapmaları gerektiğini bilebilirler.<sup>191</sup>

Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirilmesi yolunda iş yaptırabilmesi ,öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek ,bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla;sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır.Dolayısıyla , okul müdürlerinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri ,okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar.<sup>192</sup>

İletişim aracılığıyla okul üyeleri kendilerinden ne beklendiğini ve işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olurlar.Bilginin alımı ve aktarımı örgütsel yaşamda önemli bir rol oynar ve etkili iletişim ,okul üyelerinin iş tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir.<sup>193</sup>

Etkili iletişimi gerçekleştirmeden etkili yönetimi gerçekleştirmekte mümkün değildir.Çünkü etkili iletişim ,örgüt üyelerinin çalışma performanslarıyla yakından ilgilidir.Okullarda iletişim

<sup>191</sup> Z.SABUNCUOĞLU,M.TÜZ ,**Örgütsel Psikoloji**,Ezgi Kitabevi,Bursa,2001,s.96

<sup>192</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki** ,Anadolu Üniversitesi,Eğitim Fakültesi Yayınları,Eskişehir,2005,s.58

<sup>193</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki** ,Anadolu Üniversitesi,Eğitim Fakültesi Yayınları,Eskişehir,2005,s.58



sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi ise okul müdürüdür.Örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak ,öğretmenlere göre daha etkin konumdadır.<sup>194</sup>

Okul müdürleri etkili iletişimi okul içinde destekleyerek ,okulun etkililiğini artırabileceğinden ,okul müdürlerinin sahip olması öngörülen yeterlik alanlarından biri,insanlar arası ilişkilerde,etkili iletişim becerilerine sahip olması şeklinde ortaya çıkmaktadır.İletişim sürecinde düşünceleri net bir biçimde ortaya koyma ve aydınlatma ,çift yönlü iletişime önem verme,iyi bir dinleyici olma,bilginin paylaşılmasını sağlama,karşıdaki kişiye duyarlı olma ve empatik davranma ,dinleyenlerin gereksinimlerini dikkate alma ,okul müdürlerinin göz önünde bulundurması gereken öğelerdir.<sup>195</sup>

Okul müdürü ,yönetimsel etkinlikleri gerçekleştirirken,hedef kitle olan öğretmen ve öğrencilere amaca dönük mesaj vermek ve mesajları kontrol etmek durumundadır.<sup>196</sup>

Etkin iletişim becerilerine sahip kişilerin en belli başlı özelliklerinden biri,empati kurma becerilerinin yüksek olmasıdır.Okul müdürlerinin de, öğretmenlerle empati kurabilmesi için gerekli olan öğeler şöyle sıralanabilir:

- Empati kuracak okul müdürü, karşıdaki kişinin bakış açısıyla dünyaya bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıdır.Daha sonra bu rolden çıkarak kendi yerine geçilmelidir.Aksi halde empati kurulamaz.
- Okul müdürlerinin empati kurabilmeleri için , zihinlerinde oluşan empatik anlayışın , karşıdaki kişiye iletilmesi davranışıdır.Karşıdaki kişinin duyguları ve düşünceleri tam olarak anlaşılrsa bile ,eğer anlaşıldığı ona ifade edilmezse , empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz,Karşıdaki kişilere empatik tepki vermenin başlıca iki yolu vardır:Bedeni kullanarak ve sözlü olarak onun anlaşıldığını ifade etmektir.Empatik

---

<sup>194</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki** ,Anadolu Üniversitesi,Eğitim Fakültesi Yayınları,Eskişehir,2005,s.59

<sup>195</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki** ,Anadolu Üniversitesi,Eğitim Fakültesi Yayınları,Eskişehir,2005,s.59

<sup>196</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki** ,Anadolu Üniversitesi,Eğitim Fakültesi Yayınları,Eskişehir,2005,s.60

tepkinin en iyi yolu, her ikisini birlikte kullanmaktır.<sup>197</sup>

Öğretmenleri dinlerken sabırsız davranan veya konuya ilgisiz kaldığını söz ve eylemleriyle belli eden müdür, gelecek için öğretmenlerle aralarına aşılması güç iletişim engelleri koymuş olur.<sup>198</sup>

Okul müdürlerinin iletişim engellerini bilmesi, iletişimden vazgeçmek ya da sorumlu tutulacağı sağlıksız iletişim için bir sığınak değil, okul kültürünün güçlendirilmesinde daha etkili olabilmek için yaratıcılıklarını harekete geçirecekleri dürtüleri olmalıdır.<sup>199</sup>

Etkili iletişim başarılı bir okul müdürü için gerekli tek şey olmaktan çok, bir okul müdürünün eyleme geçmek için kullandığı bir süreçtir. Tüm okul müdürleri iletişimi doğru açıdan değerlendirmeli, onu iyi yönetim fikirlerinin yerini alamayacak, ancak geliştirebilecekleri iyi fikirleri uygulamalarında yardımcı olacak en önemli ve temel süreçlerden biri olarak görmelidirler.<sup>200</sup>

---

<sup>197</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2005, s.60

<sup>198</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2005, s.92

<sup>199</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2005, s.96

<sup>200</sup> Y.ŞİMŞEK, **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2005, s.96

## BÖLÜM 6

### 6. YÖNTEM

#### 6.1. Araştırmanın Modeli

Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine yönelik, ilişkisel tarama modelinde olan bu araştırmada tasadüfî örnekleme yöntemi seçilmiştir.

#### 6.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul il Kadıköy İlçesindeki okul öncesi eğitim kurumlarında, 2006-2007 öğretim yılında görev yapan okul öncesi öğretmenleridir. Araştırmanın örneklemi, İstanbul il Kadıköy İlçesinde, 2006-2007 öğretim yılında görev yapan 31 okul öncesi eğitim kurumunda görev yapan 99 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır.

#### 6.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak *İletişim Becerileri Ölçeği*, *Empatik Eğilim Ölçeği* ve *Kişisel Bilgi Formu* kullanılmıştır. Bu araçların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

##### 6.3.1. İletişim Algısı Ölçeği

Mehmet Gültekin tarafından 2003 yılında okul yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek 32 maddeden ve tek bir boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadeler *Her zaman* (5), *Sık sık* (4), *Bazen* (3), *Çok az* (2) ve *Hiçbir zaman* (1) olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri alfa güvenilirlik katsayısı Gültekin (2003) tarafından .96 olarak saptanmıştır.

### 6.3.2. Empatik Eğilim Ölçeği

Prof. Dr. Üstün Dökmen tarafından 1988 yılında kişilerinin empati becerilerini ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek 20 maddeden ve tek bir boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadeler *Tamamen uygun (5), Oldukça uygun (4), Kararsızım(3), Oldukça aykırı (2) ve Tamamen aykırı (1)* olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri alfa güvenirlilik katsayısı Dökmen (1988) tarafından 0.82 olarak saptanmıştır.

### 6.3.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu öğretmenlerden ve müdürlerden *eğitim düzeyi,yönetici ve öğretmen olarak mesleki kıdem,okul türü , yaş ve iletişim becerileri ile ilgili kurs/seminer veya eğitim alıp/almama* durumları hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir.

## 6.4. Verilerin Toplanması

Hazırlanan ölçekler daha önceden belirlenen örneklem grubuna 2006–2007 öğretim yılı birinci döneminde 99 öğretmene araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

## 6.5. Verilerin Çözümlemesi

İstatistiksel analizler SPSS (*Statistical For Social Sciences*) for Windows Release 13.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan *İletişim Algısı Ölçeği* toplam 32 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5’li Likert ölçeği, 1’den 5’e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda Tablo 6.5.1.’de verilmiştir.

Tablo 6.5.1.  
Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

| Seçenekler   | Verilen Puanlar | Puan Aralığı |
|--------------|-----------------|--------------|
| Her zaman    | 5               | 4.20–5.00    |
| Sık sık      | 4               | 3.40–4.19    |
| Bazen        | 3               | 2.60–3.39    |
| Çok az       | 2               | 1.80–2.59    |
| Hiçbir zaman | 1               | 1.00–1.79    |

Araştırma kapsamında kullanılan *Empatik Eğilim Ölçeği* toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5’li Likert ölçeği, 1’den 5’e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda Tablo 6.5.2.’de verilmiştir.

Tablo 6.5.2.  
Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

| Seçenekler     | Verilen Puanlar | Puan Aralığı |
|----------------|-----------------|--------------|
| Tamamen uygun  | 5               | 4.20–5.00    |
| Oldukça uygun  | 4               | 3.40–4.19    |
| Kararsızım     | 3               | 2.60–3.39    |
| Oldukça aykırı | 2               | 1.80–2.59    |
| Tamamen aykırı | 1               | 1.00–1.79    |

Araştırmada istatistiksel çözümlere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmen ve yöneticilere uygulanan ölçekler puanlanmıştır. Bu puanlama sistemi yukarıda açıklanmıştır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarımlı, sonra ölçeklerin tüm maddeleri ve topla puanları için frekans ( $f$ ) ortalama ( $x$ ) ve standart sapma ( $ss$ ) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ( $n < 30$ ) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda;

- Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin *İletişim Algısı Ölçeği* ve *Empati Ölçeği*’nden aldıkları puanların; *meskeli kıdem*, *okul türü*, *eğitim durumu* ve *yaş*

değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi,

- Non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere non-parametrik Mann Whitney-U testi,
- İlköğretim okulu yöneticilerinin sergiledikleri *iletişim becerisi* algısı ile öğretmenlerin *empati becerileri* arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere Pearson momentler çarpımı kolerasyon analizi kullanılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS for Windows 13.0 programında yukarıda belirtilen tekniklerle manidarlık düzeyi .05 olarak çözümlenerek bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak çizelgeler halinde sunulmuştur.

## BÖLÜM 7

### 7. BULGULAR ve YORUMLAR

#### 7.1.Örneklem Grubunu Oluşturan Okul Öncesi Eğitim Kurumu Müdür Yardımcılarının Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 7.1.1

Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının Yaş Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

| Yöneticilerin Yaşı | f         | %            | % <i>gec</i> | % <i>yig</i> |
|--------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| 21–25 yaş          | 1         | 3,2          | 3,2          | 3,2          |
| 31–35 yaş          | 5         | 16,1         | 16,1         | 19,4         |
| 36–40 yaş          | 2         | 6,5          | 6,5          | 25,8         |
| 41–45 yaş          | 9         | 29,0         | 29,0         | 54,8         |
| 46-50 yaş          | 8         | 25,8         | 25,8         | 80,6         |
| 51 ve üzeri        | 6         | 19,4         | 19,4         | 100,0        |
| <b>Toplam</b>      | <b>31</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |              |

Tablo 7.1.1’de görüldüğü üzere, örneklem grubu oluşturan müdür yardımcılarının 1’i 21–25 yaş (%3,2), 5’i 31-35 yaş (%16,1), 2’i 36-40 yaş (%6,5), 9’u 41-45 yaş (%29,0) ve 8’i 46-50 yaş (%25,8) , 6’sı 51 yaş ve üzeri (%19,4) yaş grubunda olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 7.1.2

Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

| <b>Yöneticilerin Eğitim Düzeyi</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%<sub>gec</sub></b> | <b>%<sub>yig</sub></b> |
|------------------------------------|-----------|--------------|------------------------|------------------------|
| Ön Lisans                          | 16        | 51,6         | 51,6                   | 51,6                   |
| Lisans                             | 13        | 41,9         | 41,9                   | 93,5                   |
| Yüksek Lisans                      | 2         | 6,5          | 6,5                    | 100,0                  |
| <b>Toplam</b>                      | <b>31</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>           |                        |

Tablo 7.1.2’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan müdür yardımcılarının 16’sı Ön Lisans (%51,6), 13’ü Lisans (%41,9), 2’si Yüksek Lisans (%6,5) olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır.

*Tablo 7.1.3*

*Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının Yöneticilik Kıdemi Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri*

| <b>Yöneticilerin Yönetici Olarak Mesleki Kıdemi</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%<sub>gec</sub></b> | <b>%<sub>yig</sub></b> |
|---|-----------|--------------|------------------------|------------------------|
| 1–5 yıl   | 10        | 32,3         | 32,3                   | 32,3                   |
| 6–10 yıl  | 4         | 12,9         | 12,9                   | 45,2                   |
| 11–15 yıl   | 9         | 29,0         | 29,0                   | 74,2                   |
| 16–20 yıl   | 2         | 6,5          | 6,5                    | 80,6                   |
| 21 yıl ve üzeri                                     | 6         | 19,4         | 19,4                   | 100,0                  |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>31</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>           |                        |

Tablo 7.1.3’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan müdür yardımcılarının 10’u 1–5 yıl (%32,3), 4’ü 6-10 yıl (%12,9), 9’u 11-15 yıl (%29,0), 2’si 16-20 yıl (%6,5) ve 6’sı 21 yıl ve üzeri (%19,4) kıdemli olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır.

*Tablo 7.1.4*

*Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının Okul Türü Değişkeni İçin f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri*



| <b>Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türü</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%<i>gec</i></b> | <b>%<i>yig</i></b> |
|---|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| M.E.B Bağlı Özel Okul                       | 10        | 32,3         | 32,3               | 32,3               |
| M.E.B İlköğretim Okulu Anasınıfı            | 20        | 64,5         | 64,5               | 96,8               |
| M.E.B Bağımsız Anaokulu                     | 1         | 3,2          | 3,2                | 100,0              |
| <b>Toplam</b>                               | <b>31</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>       |                    |

Tablo 7.1.4'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan müdür yardımcılarının 10'u M.E.B. Bağlı Özel Okul (%32,3), 20'si M.E.B İlköğretim Okulu Anasınıfı (%64,5) , 1'i M.E.B Bağımsız Anaokulu (%3,2) olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır.

*Tablo 7.1.5*

*Örneklem Grubundaki Müdür Yardımcılarının İletişim Becerileri İle İlgili Kurs/Seminer veya Eğitim Alma Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri*

| <b>Yöneticilerin İletişim Becerileri İle İlgili Eğitim Alma Durumu</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%<i>gec</i></b> | <b>%<i>yig</i></b> |
|--|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| Evet   | 22        | 71,0         | 71,0               | 71,0               |
| Hayır  | 9         | 29,0         | 29,0               | 100,0              |
| <b>Toplam</b>  | <b>31</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>       |                    |

Tablo 7.1.5'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan müdür yardımcılarının 22'si evet (%71,0), 9'u hayır (%29,0) olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır.

## **7.2. Örneklem Grubunu Oluşturan Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

*Tablo 7.2.1.*

*Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri*

| <b>Öğretmenlerin Yaş</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%<i>gec</i></b> | <b>%<i>yig</i></b> |
|--------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| 21–25 yaş                | 21        | 21,2         | 21,2               | 21,2               |
| 31–35 yaş                | 23        | 23,2         | 23,2               | 44,4               |
| 36–40 yaş                | 21        | 21,2         | 21,2               | 65,7               |
| 41–45 yaş                | 10        | 10,1         | 10,1               | 75,8               |
| 46–50 yaş                | 14        | 14,1         | 14,1               | 89,9               |
| 51 ve üzeri              | 8         | 8,1          | 8,1                | 100,0              |
| <b>Toplam</b>            | <b>99</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>       |                    |

Tablo 7.2.1’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 21’i 21-25 yaş (%21,2), 23’ü 31-35 yaş (%23,2), 21’i 36-40 yaş (%21,2), 10’u 41-45 yaş (%10,1), ve 14’ü 46-50 yaş (%14,1) , 8’i 51 yaş ve üzeri (%8,1) grubunda olmak üzere toplam 2 kişiden oluşmaktadır.

*Tablo 7.2.2.*

*Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri*

| <b>Öğretmenlerin Mesleki Kıdemi</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%<i>gec</i></b> | <b>%<i>yig</i></b> |
|-------------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| 1–5 yıl                             | 32        | 32,3         | 32,3               | 32,3               |
| 6–10 yıl                            | 26        | 26,3         | 26,3               | 58,6               |
| 11–15 yıl                           | 13        | 13,1         | 13,1               | 71,7               |
| 16–20 yıl                           | 15        | 15,2         | 15,2               | 86,9               |
| 21 yıl ve üzeri                     | 13        | 13,1         | 13,1               | 100,0              |
| <b>Toplam</b>                       | <b>99</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>       |                    |

Tablo 7.2.2.’de görüldüğü üzere, örneklem grubu oluşturan öğretmenlerin 32’si 1–5 yıl (%32,3), 26’sı 6–10 yıl (%26,3), 13’ü 11–15 yıl (%13,1), 15’i 16–20 yıl (%15,2), ve 13’ü 21 yıl ve üzeri (%13,1) kıdemli olmak üzere toplam 99 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 7.2.3.

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

| Eğitim Düzeyi | f  | %     | % <i>gec</i> | % <i>yig</i> |
|---------------|----|-------|--------------|--------------|
| Ön Lisans     | 34 | 34,3  | 34,3         | 34,3         |
| Lisans        | 61 | 61,6  | 61,6         | 96,0         |
| Yüksek Lisans | 4  | 4,0   | 4,0          | 100,0        |
| <b>Toplam</b> | 99 | 100,0 | 100,0        |              |

Tablo 7.2.3'de görüldüğü üzere, örneklem grubu oluşturan öğretmenlerin 34'ü önlisans (%34,3), 61'i lisans (%61,6),4'ü yüksek lisans (%4,0) olmak üzere toplam 99 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 7.2.4.

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

| Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü | f  | %     | % <i>gec</i> | % <i>yig</i> |
|--------------------------------------|----|-------|--------------|--------------|
| M.E.B Bağlı Özel Okul                | 47 | 47,5  | 47,5         | 47,5         |
| M.E.B İlköğretim Okulu Anasınıfı     | 47 | 47,5  | 47,5         | 94,9         |
| M.E.B Bağımsız Anaokulu              | 5  | 5,1   | 5,1          | 100,0        |
| <b>Toplam</b>                        | 99 | 100,0 | 100,0        |              |

Tablo 7.2.4'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 47'si MEB bağlı özel(%47,5), 47'si MEB ilköğretim anasınıfı (%47,5), 5'i MEB bağımsız anaokulu (%5,1) olmak üzere toplam 99 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 7.2.5.

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin İletişim Eğitimi Alma Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

| <b>İletişim</b> | <i>f</i> | <i>%</i> | <i>%<sub>gec</sub></i> | <i>%<sub>yig</sub></i> |
|-----------------|----------|----------|------------------------|------------------------|
| Evet            | 76       | 76,8     | 76,8                   | 76,8                   |
| Hayır           | 23       | 23,2     | 23,2                   | 100,0                  |
| <b>Toplam</b>   | 99       | 100,0    | 100,0                  |                        |

Tablo 7.2.5’de görüldüğü üzere, örneklem grubu oluşturan öğretmenlerin 76’sı (%76,8) iletişim eğitimi alanlardan, 23’ü (%23,2) iletişim eğitimi almayanlar olmak üzere toplam 99 kişiden oluşmaktadır.

### 7.3. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

#### 7.3.1. Okul öncesi yöneticilerinin müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerileri ile ilgili alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar

Tablo 7.3.1.1.

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar*

| <b>Ön Lisans</b> |           | <b>Lisans</b> |           | <b>Yüksek Lisans</b> |           |
|------------------|-----------|---------------|-----------|----------------------|-----------|
| <i>N=16</i>      |           | <i>N=13</i>   |           | <i>N=2</i>           |           |
| <i>x</i>         | <i>ss</i> | <i>x</i>      | <i>ss</i> | <i>x</i>             | <i>ss</i> |
| 72,43            | 5,92      | 69,30         | 7,14      | 75,00                | ,00       |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>Görev</b>  | <b>N</b> | <b>X<sub>sıra</sub></b> | <b>x<sup>2</sup></b> | <b>sd</b> | <b>p</b> |
|---------------|----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| Ön Lisans     | 16       | 17,25                   |                      |           |          |
| Lisans        | 13       | 13,69                   | 1,755                | 2         | ,416     |
| Yüksek Lisans | 2        | 21,00                   |                      |           |          |
| <b>Toplam</b> | 31       |                         |                      |           |          |

Tablo 7.3.1.1.'de okul öncesi yöneticilerinin müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre müdür yardımcılarının, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri eğitim düzeylerine göre değişmemektedir.

Tablo 7.3.1.2.

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar*

| 21–25 yaş |    | 31–35 yaş |       | 36–40 yaş |      | 41–45 yaş |      | 46–50 yaş |      | 51 yaş ve üzeri |      |
|-----------|----|-----------|-------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------|------|
| N=1       |    | N=5       |       | N=2       |      | N=9       |      | N=8       |      | N=6             |      |
| x         | ss | x         | ss    | x         | ss   | x         | ss   | x         | ss   | x               | ss   |
| 77,00     | .  | 67,60     | 4,827 | 72,50     | ,707 | 72,11     | 5,98 | 70,75     | 8,04 | 72,50           | 7,52 |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| Görev         | N  | X <sub>sıra</sub> | x <sup>2</sup> | sd | p    |
|---------------|----|-------------------|----------------|----|------|
| 21–25 yaş     | 1  | 25,00             |                |    |      |
| 31–35 yaş     | 5  | 10,40             |                |    |      |
| 36–40 yaş     | 2  | 15,75             |                |    |      |
| 41–45 yaş     | 9  | 16,67             | 3,218          | 5  | ,666 |
| 46–50 yaş     | 8  | 16,25             |                |    |      |
| 51 ve üzeri   | 6  | 17,92             |                |    |      |
| <b>Toplam</b> | 31 |                   |                |    |      |

Okul öncesi yöneticilerinin müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda

$p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre müdür yardımcılarının, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri yaş düzeylerine göre değişmemektedir.

*Tablo 7.3.1.3.*

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Yöneticilik Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| 1-5 yıl |      | 6-10 yıl |      | 11-15 yıl |      | 16-20 yıl |      | 21 ve üzeri |      |
|---------|------|----------|------|-----------|------|-----------|------|-------------|------|
| N=10    |      | N=4      |      | N=9       |      | N=2       |      | N=6         |      |
| x       | ss   | x        | ss   | x         | ss   | x         | ss   | x           | ss   |
| 71,40   | 6,00 | 68,75    | 7,36 | 70,44     | 6,89 | 78,00     | 1,41 | 71,83       | 6,99 |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| Görev         | N  | X <sub>sıra</sub> | x <sup>2</sup> | sd | p    |
|---------------|----|-------------------|----------------|----|------|
| 1-5 yıl       | 10 | 15,65             |                |    |      |
| 6-10 yıl      | 4  | 12,63             |                |    |      |
| 11-15 yıl     | 9  | 15,06             | 3,636          | 4  | ,457 |
| 16-20 yıl     | 2  | 27,00             |                |    |      |
| 21 ve üzeri   | 6  | 16,58             |                |    |      |
| <b>Toplam</b> | 31 |                   |                |    |      |

Okul öncesi yöneticilerinin müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin yöneticilik mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre müdür yardımcılarının, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri yöneticilik kıdem düzeylerine göre değişmemektedir.

Tablo 7.3.1.4.

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| MEB bağlı özel okul |      | MEB ilköğretim okulu anasınıfı |      | MEB bağımsız anaokulu |    |
|---------------------|------|--------------------------------|------|-----------------------|----|
| N=10                |      | N=20                           |      | N=1                   |    |
| x                   | ss   | x                              | ss   | x                     | ss |
| 72,30               | 5,65 | 70,70                          | 6,99 | 73,00                 | .  |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| Görev                          | N  | X <sub>sıra</sub> | x <sup>2</sup> | sd | p    |
|--------------------------------|----|-------------------|----------------|----|------|
| MEB bağlı özel okul            | 10 | 16,80             |                |    |      |
| MEB ilköğretim okulu anasınıfı | 20 | 15,58             | ,125           | 2  | ,939 |
| MEB bağımsız anaokulu          | 1  | 16,50             |                |    |      |
| <b>Toplam</b>                  | 31 |                   |                |    |      |

Okul öncesi yöneticilerinin müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre müdür yardımcılarının, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri okul türlerine göre değişmemektedir.

Tablo 7.3.1.5.

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Müdür Yardımcıları Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin İletişim Eğitimi Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

| İletişim Eğitimi |   | ss   |      | Σ    | x <sub>s</sub> | U     | z     |
|------------------|---|------|------|------|----------------|-------|-------|
|                  |   |      |      | sıra | sıra           |       |       |
| Evet, Almış      | 2 | 2,22 | 6,38 | 1    | 3              | 6     | -     |
| Hayır, Almamış   |   | 9,00 | 6,28 | 1    | 1              |       |       |
|                  |   |      |      | 2,67 | 14,00          |       |       |
|                  |   |      |      | 7,36 | 82,00          | 9,000 | 1,309 |
|                  |   |      |      |      |                |       | 203   |

Tablo 7.3.1.5.'de iletişim eğitimi değişkenine göre okul öncesi yöneticilerinin müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin farklılaşıp farklılaşmadığı için yapılan non-parametrik Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre anlamı ( $p>,05$ ) bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre müdür yardımcılarının, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri iletişim eğitimi alıp almamaya göre değişmemektedir.

### 7.3.2. Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile ilgili alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar

Tablo 7.3.2.1.

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenlere Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| 21–25 yaş |       | 26–30  |      | 31–35 yaş |       | 36–40 yaş |       | 41–45 yaş |      | 46–50 yaş |      | 51 yaş ve üzeri |      |
|-----------|-------|--------|------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|------|-----------|------|-----------------|------|
| N=21      |       | N=23   |      | N=21      |       | N=10      |       | N=14      |      | N=8       |      | N=2             |      |
| x         | ss    | x      | ss   | x         | ss    | x         | ss    | x         | ss   | x         | ss   | x               | ss   |
| 105,19    | 10,50 | 106,60 | 6,65 | 103,23    | 12,08 | 106,70    | 16,62 | 108,07    | 9,61 | 109,25    | 4,52 | 111,50          | 6,36 |



*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>Yaşlar</b> | <b>N</b>  | <b>X<sub>sıra</sub></b> | <b>x<sup>2</sup></b> | <b>sd</b> | <b>p</b> |
|---------------|-----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| 21–25         | 21        | 48,67                   |                      |           |          |
| 26–30         | 23        | 47,63                   |                      |           |          |
| 31–35         | 21        | 44,12                   |                      |           |          |
| 36–40         | 10        | 56,15                   | 3,001                | 6         | ,809     |
| 41–45         | 14        | 53,71                   |                      |           |          |
| 46–50         | 8         | 57,31                   |                      |           |          |
| 51 ve üzeri   | 2         | 67,00                   |                      |           |          |
| <b>Toplam</b> | <b>99</b> |                         |                      |           |          |

Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenler, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri yaş düzeylerine göre değişmemektedir.

*Tablo 7.3.2.2.*

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenlere Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>Ön Lisans</b> |           | <b>Lisans</b> |           | <b>Yüksek Lisans</b> |           |
|------------------|-----------|---------------|-----------|----------------------|-----------|
| <b>N=34</b>      |           | <b>N=61</b>   |           | <b>N=4</b>           |           |
| <b>x</b>         | <b>ss</b> | <b>x</b>      | <b>ss</b> | <b>x</b>             | <b>ss</b> |
| 105,32           | 9,25      | 106,14        | 10,90     | 112,50               | 8,50      |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| Görev         | N         | X <sub>sıra</sub> | x <sup>2</sup> | sd | p    |
|---------------|-----------|-------------------|----------------|----|------|
| Ön Lisans     | 34        | 47,63             |                |    |      |
| Lisans        | 61        | 50,06             | 2,033          | 2  | ,362 |
| Yüksek Lisans | 4         | 69,25             |                |    |      |
| <b>Toplam</b> | <b>99</b> |                   |                |    |      |

Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenler, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri eğitim düzeylerine göre değişmemektedir.

*Tablo 7.3.2.3.*

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenlere Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| 1–5 yıl |      | 6–10 yıl |       | 11–15 yıl |       | 16–20 yıl |       | 21 ve üzeri |      |
|---------|------|----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------------|------|
| N=32    |      | N=26     |       | N=13      |       | N=15      |       | N=13        |      |
| x       | ss   | x        | ss    | x         | ss    | x         | ss    | x           | ss   |
| 105,50  | 9,39 | 106,15   | 10,36 | 102,38    | 10,53 | 109,66    | 13,26 | 107,23      | 7,88 |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| Görev         | N         | X <sub>sıra</sub> | x <sup>2</sup> | sd | p    |
|---------------|-----------|-------------------|----------------|----|------|
| 1–5 yıl       | 32        | 47,89             |                |    |      |
| 6–10 yıl      | 26        | 50,25             |                |    |      |
| 11–15 yıl     | 13        | 40,04             | 3,853          | 4  | ,426 |
| 16–20 yıl     | 15        | 60,50             |                |    |      |
| 21 ve üzeri   | 13        | 52,54             |                |    |      |
| <b>Toplam</b> | <b>99</b> |                   |                |    |      |

Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenler, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri mesleki kıdem düzeylerine göre değişmemektedir.

*Tablo 7.3.2.4.*

*Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenlere Tarafından Algılanan İletişim Becerilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| MEB bağlı özel okul<br>N=47 |      | MEB ilköğretim okulu anasınıfı<br>N=47 |       | MEB bağımsız anaokulu<br>N=5 |      |
|-----------------------------|------|--|-------|------------------------------|------|
| x                           | ss   | x                                      | ss    | x                            | ss   |
| 107,53                      | 8,96 | 104,25                                 | 11,49 | 110,40                       | 7,73 |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| Görev                          | N  | X <sub>sıra</sub> | x <sup>2</sup> | sd | p    |
|--------------------------------|----|-------------------|----------------|----|------|
| MEB bağlı özel okul            | 47 | 54,03             |                |    |      |
| MEB ilköğretim okulu anasınıfı | 47 | 45,09             | 2,726          | 2  | ,256 |
| MEB bağımsız anaokulu          | 5  | 58,30             |                |    |      |
| <b>Toplam</b>                  | 99 |                   |                |    |      |

Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenler, yöneticilerinin iletişim becerileri algılama düzeyleri okul türlerine göre değişmemektedir.

### 7.3.3. Okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri ile ilgili alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumlar

Tablo 7.3.3.1.

*Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empati Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| 21–25 yaş |      | 26–30 |      | 31–35 yaş |      | 36–40 yaş |      | 41–45 yaş |      | 46–50 yaş |      | 51 yaş ve üzeri |       |
|-----------|------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------|-------|
| N=21      |      | N=23  |      | N=21      |      | N=10      |      | N=14      |      | N=8       |      | N=2             |       |
| x         | ss   | x     | ss   | x         | ss   | x         | ss   | x         | ss   | x         | ss   | x               | ss    |
| 69,80     | 6,07 | 71,00 | 4,14 | 69,66     | 7,49 | 70,30     | 5,01 | 71,00     | 5,60 | 73,12     | 4,91 | 66,50           | 12,02 |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| Görev         | N         | X <sub>sıra</sub> | x <sup>2</sup> | sd | p    |
|---------------|-----------|-------------------|----------------|----|------|
| 21–25         | 21        | 46,86             |                |    |      |
| 26–30         | 23        | 53,37             |                |    |      |
| 31–35         | 21        | 46,02             |                |    |      |
| 36–40         | 10        | 51,10             |                |    |      |
| 41–45         | 14        | 50,71             | 1,637          | 6  | ,950 |
| 46–50         | 8         | 57,63             |                |    |      |
| 51 ve üzeri   | 2         | 45,00             |                |    |      |
| <b>Toplam</b> | <b>99</b> |                   |                |    |      |

Tablo 7.3.3.1.'de okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin empati düzeyleri yaşlara göre değişmemektedir.

Tablo 7.3.3.2.

*Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empati Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>Ön Lisans</b> |           | <b>Lisans</b> |           | <b>Yüksek Lisans</b> |           |
|------------------|-----------|---------------|-----------|----------------------|-----------|
| <b>N=34</b>      |           | <b>N=61</b>   |           | <b>N=4</b>           |           |
| <b>x</b>         | <b>ss</b> | <b>x</b>      | <b>ss</b> | <b>x</b>             | <b>ss</b> |
| 70,97            | 5,13      | 69,96         | 6,26      | 74,00                | 2,00      |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>Görev</b>  | <b>N</b>  | <b>X<sub>sıra</sub></b> | <b>x<sup>2</sup></b> | <b>sd</b> | <b>p</b> |
|---------------|-----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| Ön Lisans     | 34        | 49,16                   |                      |           |          |
| Lisans        | 61        | 48,76                   | 3,459                | 2         | ,177     |
| Yüksek Lisans | 4         | 76,00                   |                      |           |          |
| <b>Toplam</b> | <b>99</b> |                         |                      |           |          |

Tablo 7.3.3.2.'de okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin empati düzeyleri eğitim durumuna göre değişmemektedir.

Tablo 7.3.3.3.

*Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empati Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>1-5 yıl</b> |           | <b>6-10 yıl</b> |           | <b>11-15 yıl</b> |           | <b>16-20 yıl</b> |           | <b>21 ve üzeri</b> |           |
|----------------|-----------|-----------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|--------------------|-----------|
| <b>N=32</b>    |           | <b>N=26</b>     |           | <b>N=13</b>      |           | <b>N=15</b>      |           | <b>N=13</b>        |           |
| <b>x</b>       | <b>ss</b> | <b>x</b>        | <b>ss</b> | <b>x</b>         | <b>ss</b> | <b>x</b>         | <b>ss</b> | <b>x</b>           | <b>ss</b> |
| 71,00          | 4,93      | 69,88           | 5,71      | 68,00            | 8,04      | 72,20            | 5,00      | 70,84              | 6,22      |

*Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>Kıdem</b>  | <b>N</b>  | <b>X<sub>sıra</sub></b> | <b>x<sup>2</sup></b> | <b>sd</b> | <b>p</b> |
|---------------|-----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| 1–5 yıl       | 32        | 52,36                   |                      |           |          |
| 6–10 yıl      | 26        | 46,71                   |                      |           |          |
| 11–15 yıl     | 13        | 41,35                   | 2,944                | 4         | ,567     |
| 16–20 yıl     | 15        | 58,03                   |                      |           |          |
| 21 ve üzeri   | 13        | 50,15                   |                      |           |          |
| <b>Toplam</b> | <b>99</b> |                         |                      |           |          |

Tablo 7.3.3.3.'de okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin empati düzeyleri kıdemlerine göre değişmemektedir.

*Tablo 7.3.3.4.*

*Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empati Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>MEB bağlı özel okul</b> |           | <b>MEB ilköğretim okulu anasınıfı</b> |           | <b>MEB bağımsız anaokulu</b> |           |
|----------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|
| <b>N=47</b>                |           | <b>N=47</b>                           |           | <b>N=5</b>                   |           |
| <b>x</b>                   | <b>ss</b> | <b>x</b>                              | <b>ss</b> | <b>x</b>                     | <b>ss</b> |
| 70,42                      | 5,73      | 70,61                                 | 6,03      | 69,60                        | 5,41      |

#### *Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

| <b>Görev</b>                   | <b>N</b>  | <b>X<sub>sıra</sub></b> | <b>x<sup>2</sup></b> | <b>sd</b> | <b>p</b> |
|--------------------------------|-----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| MEB bağlı özel okul            | 47        | 50,56                   |                      |           |          |
| MEB ilköğretim okulu anasınıfı | 47        | 49,90                   | ,138                 | 2         | ,934     |
| MEB bağımsız anaokulu          | 5         | 45,60                   |                      |           |          |
| <b>Toplam</b>                  | <b>99</b> |                         |                      |           |          |

Tablo 7.3.3.4.'de okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında toplamda  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin empati düzeyleri okul türlerine göre değişmemektedir.

#### **7.3.4. Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular ve yorumlar**

##### *Tablo 7.3.4.1.*

##### *Okul Öncesi Yöneticilerinin Sergiledikleri İletişim Becerilerinin Algısı İle Öğretmenlerinin Empati Düzeyleri Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları*

| <b>Boyutlar</b>        | <b>Empati düzeyi</b> |
|------------------------|----------------------|
|                        | <i>r</i> ,270        |
| <b>İletişim Algısı</b> | <i>p</i> ,007        |
|                        | <i>N</i> 99          |

Tablo 7.3.4.1.'de okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ( $r=.270$ ) hafif kuvvette bir ilişki olduğu

ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.



## BÖLÜM 8

### 8. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

#### 8.1. Sonuç ve Tartışma

- Örnekleme grubu oluşturan müdür yardımcılarının 1'i 21–25 yaş (%3,2), 5'i 31-35 yaş (%16,1), 2'i 36-40 yaş (%6,5), 9'u 41-45 yaş (%29,0) ve 8'i 46-50 yaş (%25,8) , 6'sı 51 yaş ve üzeri (%19,4) yaş grubunda olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır. Ayrıca örnekleme grubunu oluşturan müdür yardımcılarının 16'sı Ön Lisans (%51,6), 13'ü Lisans (%41,9), 2'si Yüksek Lisans (%6,5) olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır.
- Örnekleme grubunu oluşturan müdür yardımcılarının 10'u 1–5 yıl (%32,3), 4'ü 6-10 yıl (%12,9), 9'u 11-15 yıl (%29,0), 2'si 16-20 yıl (%6,5) ve 6'sı 21 yıl ve üzeri (%19,4) kıdemli olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır. Ayrıca örnekleme oluşturan müdür yardımcılarının 2'i 1–5 yıl (%6,5), 6'sı 6-10 yıl (%19,4), 3'ü 11-15 yıl (%9,7), 6'sı 16-20 yıl (%19,4), ve 14'ü 21 yıl ve üzeri (%45,2) kıdemli olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır.
- Örnekleme grubunu oluşturan müdür yardımcılarının 10'u M.E.B Bağlı Özel Okul (%32,3), 20'si M.E.B İlköğretim Okulu Anasınıfı (%64,5) , 1'i M.E.B Bağımsız Anaokulu (%3,2) olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır. Ayrıca örnekleme grubunu oluşturan müdür yardımcılarının 22'si evet (%71,0), 9'u hayır (%29,0) olmak üzere toplam 31 kişiden oluşmaktadır.
- Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin 21'i 21-25 yaş (%21,2), 23'ü 31-35 yaş (%23,2), 21'i 36-40 yaş (%21,2), 10'u 41-45 yaş (%10,1), ve 14'ü 46-50 yaş (%14,1) , 8'i 51 yaş ve üzeri (%8,1) grubunda olmak üzere toplam 2 kişiden oluşmaktadır. Ayrıca örnekleme grubu oluşturan öğretmenlerin 32'si 1–5 yıl (%32,3), 26'sı 6-10 yıl (%26,3), 13'ü 11-15 yıl (%13,1), 15'i 16-20 yıl (%15,2), ve 13'ü 21 yıl ve üzeri (%13,1) kıdemli olmak üzere toplam 99 kişiden oluşmaktadır.

- Örnekleme grubu oluşturan öğretmenlerin 34'ü önlisans (%34,3), 61'i lisans (%61,6), 4'ü yüksek lisans (%4,0) olmak üzere toplam 99 kişiden oluşmaktadır. Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin 47'si MEB'e bağlı özel (%47,5), 47'si MEB ilköğretim anasınıfı (%47,5), 5'i MEB bağımsız anaokulu (%5,1) olmak üzere toplam 99 kişiden oluşmaktadır. Ayrıca örnekleme grubu oluşturan öğretmenlerin 76'sı evet (%76,8), 23'ü hayır (%23,2) olmak üzere toplam 99 kişiden oluşmaktadır.
- Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler ve müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlar Gültekin (2003) tarafından yapılan araştırma bulguları ile kısmen paralellik göstermektedir. Gültekin (2003) araştırmasında 36-40 ve 41-45 yaş grubundaki yöneticilerinin iletişim davranışları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulguları ile örtüşmemesinin nedeni okul öncesi yöneticilerinin yaş gruplarının bu düzeyde olmaması olarak düşünülebilir.
- Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler ve müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Araştırma bulguları; Çubukçu ve Döndar (2003) tarafından yapılan araştırmanın okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir sonucu ile örtüşmektedir. Bu iki araştırma yöneticilerin iletişim becerilerinin algıları öğretmenlerin kıdemleri açısından bir değişikliğe neden olmamaktadır.
- Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler ve müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Daha önce okul öncesi eğitim kurumlarında okul türü değişkenine göre bir karşılaştırma yapılmamasından dolayı Arslantaş (1998) tarafından ilköğretim ve ortaöğretim okullarının karşılaştırmasını yapıldığı araştırma bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Ancak bu çalışmada okul öncesi eğitim kurumlarının kendi içlerinde ayrılmasından dolayı Arslantaş'ın araştırmasıyla kısmen paralellik göstermektedir.

- Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler müdür yardımcıları tarafından algılanan iletişim becerilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Şeker (2000) ve Pehlivan (2005) tarafından yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir.
- Okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Araştırma bulguları Coke & Baston & McDavis (1978) tarafından yapılan araştırma bulguları ile çelişmesine karşın Öz (1998) tarafından yapılan araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bu uyumsuzluk kültürel farklardan kaynaklandığı düşünülebilir.
- Okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Araştırma bulguları Duru (2002) tarafından yapılan araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca empati ile ilgili alan yazın incelendiği zaman empati düzeyinin eğitim durumu ile ilişkisi olmadığından söz eden çok sayıda yayına rastlanmaktadır. Bu sonuçların gösterdiği gibi empati düzeyi eğitim düzeyinden etkilenmemektedir.
- Okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Şimşek (1995) tarafından yapılan araştırma bulguları bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Ayrıca Öz (1998) tarafından yapılan araştırmada yaş değişkeninde empati düzeyinde etkisinin olmaması yaş-kıdem ilişkisinden dolayı araştırma bulgularıyla da örtüşmektedir.
- Okul öncesi öğretmenlerinin empati düzeyleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Fakouri & Fakouri & Zucker (1991) ve Walter & Finley (1999) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bu araştırmalarında gösterdiği üzere öğretmenlerin empati düzeyi okul türüne göre değişmemektedir.
- Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasında pozitif yönde hafif kuvvette anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Tutuk & Al & Doğan (2002) tarafından yapılan araştırmada çalışanların

iletişim becerisi ve empati düzeyi arasında düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca literatür incelendiği zaman bu tip çalışmaların sayıca çok az oluşu her ne kadar iki araştırmanın bulgularının paralel olduğunu göstermekle beraber genel bir yargıda bulunulamamıştır.

## 8.2. neriler

- Okul ncesi yöneticilerinin iletişim becerilerini etkileyen okul müdürünün kişilik özellikleri, yöneticilik bilgileri ve uygulamaları, okulun yönetim yapısı, sosyal evre ve aile bilgisi gibi değişkenlere yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, gerekli önlemlerin alınmasına yönelik öneriler geliştirilmelidir.
- Okul müdürünün güçlü iletişim becerisine sahip okullardaki öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarını, okul müdürünün zayıf iletişim becerisine sahip okullardaki öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarıyla karşılaştıracak araştırmalar yapılmalıdır.
- Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine dayanılarak yapılan çalışma, ğrenci ve ğrenci aileleri görüşleri alınarak geliştirilmelidir.
- İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin seviyesi saptanarak, iletişim becerisi yeterli seviyede bulunmayan müdürlere iletişim kurs veya seminerleri düzenleyerek yeterli seviyeye çekmek okulda öğretmenler ve yöneticiler arasındaki bağın kuvvetlenmesi bakımından büyük önem arz etmektedir.
- Empatinin iletişim becerisi algısı ile ilişkisi dikkate alındığında, ğretmen ve ğretmen adaylarının empatik becerilerini artırıcı program ve uygulamalara ağırlık verilip iletişim algıları güçlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

Arslantaş, Y. (1998). Sınıf Yönetiminde Öğretmen İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Ve Öğrenci Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Aral,N. & Bulut,Ş. & Baran, G. & Çimen S. (2001).*Çocuk Gelişimi* .İstanbul: YA-PA.

Baltaş , Z. & Baltaş ,A. (2000). *Bedenin Dili* . İstanbul : Remzi Kitabevi .

Coke, S. J & Baston, D.C. & McDavis K. (1978). *Empathic Mediation of Helping. Journal of Personality and Social Psychology*, Vol .

Cüceloğlu ,D. (2005 ).*Yeniden İnsan İnsana* . İstanbul :Remzi Yayınevi .

Çubukçu, Z. & Döndar, İ. (2003). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. Milli Eğitim Dergisi.*

Çiçek,A. (2006) .*Sağlık Çalışanlarının Empatik Eğilim ve Becerilerinin Değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü ,İstanbul.

Çalıkşkan,N. & Karadağ, E. & Çalışkan, F. (2006) .*Eğitim ,İletişim ve Öğretmenin Beden Dili* . Ankara :Kök Yayıncılık.

Duru E. (2002) *Öğretmen Adaylarında Kişi-Durum Yaklaşımı Bağlamında Yardım Etme Davranışı Eğilimi, Empati ve Düşünme Stilleri İlişkisi ve Bu Değişkenlerin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü.E.B. Enstitüsü, İzmir.

Dodson ,F.( 1995) .*Çocuğunuzu Tanıyor Musunuz.* İstanbul:Denge Yayınları.

Dökmen , Ü. (2003).*İletişim Çatışmaları ve Empati* . İstanbul:Sistem Yayıncılık.

- Devito & Joseph ,A. (1995) .*The Interpersonel Communication Book* ,Harper Colins College Publishers . Seventh Edition.
- Erdoğan , İ. (2000) .*Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği* . İstanbul :Sistem Yayıncılık.
- Ensari ,H. (2000) . *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi* . İstanbul :Sistem Yayıncılık .
- Eren , E.( 1993). *Yönetim Psikolojisi* . İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Erden ,M. & Akman ,Y. (2001).*Gelişim ve Öğrenme* . Ankara:Arkadaş Yayınları.
- Fidan, N.( 1985). *Okulda Öğrenme ve Öğretme* . Ankara:Alkım Yayıncılık.
- Fetihî ,L. (1998) .*O.Ö.Eğitimde Yönetici-Öğretmen İlişkisi* . Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fakouri, C. & Fakouri, E. & Zucker B.K. (1991). *Empathy; Others-Concept and Prosocial Orientations*. Perceptual and Motor Skills.
- Gürsel,A. (2000) . *Etkin İletişim* . İstanbul :MESS Yayın.
- Gültekin ,M. (2003).*İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi*. Yüksek Lisans Tezi ,Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul .
- Gürgen,H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi* . İstanbul :Der Yayınları .
- Hançerlioğlu , O.( 1996) .*Toplumbilim Sözlüğü* .İstanbul: Remzi Kitabevi .
- İlgar,L. (1996) . *Eğitim Yönetimi,Okul Yönetimi,Sınıf Yönetimi* . İstanbul : Beta Yayınları.

Jenkins ,L.( 1998) .*Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi* . İstanbul:Kalder Yayınları .

Kaya ,Y.K. (1996). *Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye'deki Uygulama* . Ankara :Bilim Yayınları.

Keenan ,K. (1997 ) .*İletişim Kurma* . İstanbul : Remzi Kitabevi.

Kılıç, S. (2005). *İstanbul'daki O.Ö.Öğretmenlerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi ,Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü ,İstanbul.

Oktay, A.( 2000). *Yaşamın Sihirli Yılları :Okul Öncesi Dönem* . İstanbul :Epsilon .

Oktay,A. & Gürkan, T. & Zembat, R. & Unutkan ,Ö. (2003)*Ne Yapıyorum?Neden Yapıyorum?Nasıl Yapmalıyım?* . İstanbul :YA-PA.

Öz, F. (1998) *Son sınıf hemşirelik öğrencilerinin empatik eğilimleri, empatik becerileri ve akademik başarıları arasındaki ilişki*. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi.

Özer ,Ş. (2002).*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algularının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü ,İstanbul.

Önder ,A.( 2004).*Eğitici Drama Uygulamaları* . İstanbul:Morpa Kültür Yayınları.

Önder ,A. (2004) *Ailede İletişim /Konuşarak ve Dinleyerek Anlaşalım* . İstanbul :Morpa Kültür Yayınları .

Pehlivan, K.B. (2005) *Öğretmen Adaylarının iletişim Becerisi Alguları Üzerine Bir Çalışma*. İlköğretim Online Dergisi.

Sayers,F. & Bingaman, C. & Graham,R. & Wheeler,M. (1993) .*Yöneticilikte İletişim* . İstanbul : Rota Yayın .

Sabuncuoğlu,Z. & Tüz ,M. (2001) . *Örgütsel Psikoloji* . Bursa :Ezgi Kitabevi.

Sevinç,M. (2003).*Gelişim ve Eğitimde Yeni Yaklaşımlar* . İstanbul :Morpa Kültür Yayınları.

Şimşek,Y.( 2005) . *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki* . Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Şeker, A. (2000). *Sınıf Öğretmenlerinin iletişim Becerileri ile Sınıf Atmosferi Arasındaki ilişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Taymaz , H.( 2003) .*Okul Yönetimi* . Ankara:Pegem Yayıncılık .

Usluata , A. (1995) .*İletişim* . İstanbul :İletişim Yayınları

Uysal,A. (2001) .*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları* . Yüksek Lisans Tezi ,Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,İstanbul.

Ünal ,S. & Ada , S. (1999).*Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını.

Yüksel,A. (1994) .*Bireyler Arası İletişime Giriş* . Eskişehir:Anadolu Üniversitesi.

Zembat ,R.( 2001). *Nitelik Açısından O.Ö.Eğitim Kurumları ve İlgili Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını



## **EKLER**

### **EK:1**

## **KİŞİSEL BİLGİLER**

### **Değerli Öğretmen ,**

Bu çalışma , okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerini öğretmen algıları açısından değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır.Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir.

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve mutlaka her soruyu cevaplandırınız.Sorularla ilgili cevabı (x) işareti koyarak belirtiniz.Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

### **1.Adınız Soyadınız:**

### **2.Yaşınız**

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| 1. ( ) 21-25 | 5. ( ) 41-45       |
| 2. ( ) 26-30 | 6. ( ) 46-50       |
| 3. ( ) 31-35 | 7. ( ) 51 ve üzeri |
| 4. ( ) 36-40 |                    |

### **3.Eğitim düzeyiniz**

1. ( ) Ön lisans
2. ( ) Lisans
3. ( ) Yüksek lisans
4. ( ) Doktora

### **4.Mesleki kıdeminiz**

- |            |             |              |              |                    |
|------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|
| 1. ( ) 1-5 | 2. ( ) 6-10 | 3. ( ) 11-15 | 4. ( ) 16-20 | 5. ( ) 21 ve üzeri |
|------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|

### **5.Çalıştığımız okul türü**

1. ( ) M.E.B bağlı özel okul
2. ( ) M.E.B ilköğretim okulu anasınıfı
3. ( ) M.E.B. bağımsız anaokulu

**6.İletişim becerileri ile ilgili kurs/ seminer veya eğitim aldınız mı?**

1. ( ) Evet
2. ( ) Hayır

Aşağıdaki her cümleyi sırasıyla okuyunuz. Size hangisi uygun ise o kutuya çarpı (x) işareti koyunuz.

Lütfen ifadeleri kendi okulunuza göre cevaplayınız.

|   | Her zaman | Sık sık | Bazen | Çok az | Hiç bir zaman |
|---|-----------|---------|-------|--------|---------------|
| 1.Okul yöneticimiz öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir.  | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 2.Okul yöneticimiz sadece kendisinin önemseydiği konuları öğretmenlerle konuşur.                        | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 3.Okul yöneticimiz ilgi alanlarımızı bilir.   | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 4.Okul yöneticimiz çatışmaları kaybedenin olmadığı bir yöntemle çözmeye çalışır.                        | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 5.Okul yöneticimiz öğretmenler üzerinde güven duygusu yaratır.  | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 6.Okul yöneticimiz zümrelerin kendi sorunlarını o zümrenin öğretmenleriyle tartışır ve çözüm arar.      | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 7.Okul yöneticimiz alınacak kararlara öğretmenlerinde katılmasına dikkat eder.                          | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 8.Okul yöneticimiz öğretmenlerin önerdiği fikirlere önem verir.   | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 9.Okul yöneticimiz öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğilimindedir.                                     | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 10.Okul yöneticimiz öğretmenlerle eşit ilişki kurmaya önem verir.                                       | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 11.Okul yöneticimiz görevlendireceği bir konu için bu görevlendirmeye ilgili düşüncelerimize başvurur.  | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 12.Okul yöneticimiz güçlü yönlerimizi bilir.  | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 13.Okul yöneticimiz bizleri okulun vazgeçilmezi olarak görür ve değerlendirmelerini bu anlayışla yapar. | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 14.Okul yöneticimiz öğretmenlerin başarılarını kutlar.  | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 15.Okul yöneticimiz nutuk şeklinde konuşur.   | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |
| 16.Okul yöneticimiz bazı öğretmenlerin hatalarını göz ardı eder, bazı öğretmenlerinkini de etmez.       | 5         | 4       | 3     | 2      | 1             |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 17.Okul yöneticimiz herşeyi kendisinin daha iyi bildiğini düşünür.         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.Okul yöneticimiz öğretmenlere sen benim için değerlisin mesajını verir. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19.Okul yöneticimiz öğretmenlerden de öğrendiklerinin olduğunu ifade eder. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20.Okul yöneticimiz ilgi alanlarımıza saygı duyar.                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21.Okul yöneticimiz dünya görüşümüze katılmasa da saygı duyar.             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22.Okul yöneticimiz yaptığımız işlerle ilgili olumsuz yorumlar yapar.      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23.Okul yöneticimizin sözleri bizim incinmemize neden olur.                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24.Okul yöneticimiz öğretmenlerin değersiz olduğunu hissettirir.           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25.Öğretmenler okul yöneticimiz tarafından dikkate alınır.                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26.Öğretmenler okul yöneticimiz tarafından yanlış anlaşılırlar.            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27.Öğretmenler okul yöneticimiz tarafından dışlanmış hissettirilirlar.     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28.Okul yöneticimiz öğretmenlerin söylediklerini ciddiye alır.             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29.Okul yöneticimiz kendisini öğretmenlerden imtiyazlı görür.              | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30.Okul yöneticimiz öğretmenlerin zayıf yönlerini dile getirir.            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31.Okul yöneticimiz öğretmenleri ödüllendirmede objektif davranır.         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 32.Okul yöneticimiz öğretmenlerin güçlü yönlerini dile getirir.            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**EK:2**

## **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Değerli Yönetici,**

Bu çalışma ,okul öncesi kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatik eğilimlerini ölçmeye yönelik yapılacaktır.Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir.

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve mutlaka her soruyu cevaplandırınız.Sorularla ilgili cevabı (x) işareti koyarak belirtiniz.Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

**1.Adınız Soyadınız:**

**2.Yaşınız**

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| 1. ( ) 21-25 | 5. ( ) 41-45       |
| 2. ( ) 26-30 | 6. ( ) 46-50       |
| 3. ( ) 31-35 | 7. ( ) 51 ve üzeri |
| 4. ( ) 36-40 |                    |

**3.Eğitim düzeyiniz**

1. ( ) Ön lisans
2. ( ) Lisans
3. ( ) Yüksek lisans
4. ( ) Doktora

**4. Yönetici olarak mesleki kıdeminiz**

- |            |             |              |              |                    |
|------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|
| 1. ( ) 1-5 | 2. ( ) 6-10 | 3. ( ) 11-15 | 4. ( ) 16-20 | 5. ( ) 21 ve üzeri |
|------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|

**5. Öğretmen olarak mesleki kıdeminiz**

- |            |             |              |              |                    |
|------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|
| 1. ( ) 1-5 | 2. ( ) 6-10 | 3. ( ) 11-15 | 4. ( ) 16-20 | 5. ( ) 21 ve üzeri |
|------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|

**6.Çalıştığınız okul türü**

1. ( ) M.E.B bağlı özel okul
2. ( ) M.E.B ilköğretim okulu anasınıfı
3. ( ) M.E.B. bağımsız anaokulu

**7.İletişim becerileri ile ilgili kurs/ seminer veya eğitim aldınız mı?**

1. ( ) Evet
2. ( ) Hayır

## EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ

Aşağıda 20 cümle bulunmaktadır. Bir cümledeki ifadeyi kendinize tamamen uygun bulacağınızı düşünürseniz 5'e ,oldukça uygun bulacağınızı düşünürseniz 4'e ,oldukça aykırı bulacağınızı düşünürseniz 2'ye ,tamamen aykırı bulacağınızı düşünürseniz 1'e eğer bir cümleyle ilişkin olarak kararsızlık belirtecekseniz 3'e çarpı koyunuz.

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.Çok sayıda dostum var  |   |   |   |   |   |
| 2.Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.   |   |   |   |   |   |
| 3.Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.  |   |   |   |   |   |
| 4.Bana dertlerini anlatırlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.                                      |   |   |   |   |   |
| 5.Başkalarının problemleri ,beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.                                  |   |   |   |   |   |
| 6.Duygularımı başkalarına iletmede güçlük çekerim.   |   |   |   |   |   |
| 7.İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.   |   |   |   |   |   |
| 8.Birisiyle tartışırken bazen ,dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevaplar üzerine yoğunlaşır. |   |   |   |   |   |
| 9.Çevrede çok sevilen bir insanım.   |   |   |   |   |   |
| 10.Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.  |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 11.Düşüncelerimi başkalarına iletmekte güçlük çektiğim olur. |  |  |  |  |  |
| 12.İnsanların çoğu bencildir.                                |  |  |  |  |  |
| 13.Sinirli bir insanım.                                      |  |  |  |  |  |
| 14.Genellikle insanlara güvenirim.                           |  |  |  |  |  |
| 15.İnsanlar beni tam olarak anlamıyorlar.                    |  |  |  |  |  |
| 16.Girişken bir insanım.                                     |  |  |  |  |  |
| 17.Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.            |  |  |  |  |  |
| 18.Genellikle hayatımdan memnunum.                           |  |  |  |  |  |
| 19.Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.            |  |  |  |  |  |
| 20.Genellikle keyfim yerindedir.                             |  |  |  |  |  |